

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management Information System Practices in Jordanian Banking Sector from the Point Of View of Human Resource Managers

إعداد الطالب

أديب الهزايمة

إشراف كل من الدكتور

جمال أبو دولة - رئيسا

لؤي صالحية - مشرفا مشاركا

حقل التخصص - إدارة أعمال

2007م - 1428هـ

ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management Information System Practices in Jordanian Banking Sector from the Point of view of Human Resource Managers

من الطالب

أديب محمد حسن هزايمة

بكالوريوس علوم عسكريه، جامعة مؤتة

بكالوريوس قانون، جامعة جوبا

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك

وافق عليها

الدكتور جمال أبو دولة..........................مشرفاً ورئيساً

الدكتور لؤي صالحية..........................مشرفاً ومشاركاً

الدكتور محمود العبيدي..........................عضواً

الدكتور عبد الرسول الحياني..........................عضواً

تاريخ المناقشة: ١٠/٠٥/٢٠٠٧

٢٠٠٧م – ١٤٢٨هـ

الإهداء

إلى روح أبي.............

إلى قلب أمي................

إلى نصفي الآخر (وفاء هزايمة).....

إلى الغوالي (ثائر،إيثار، لانا، دانيه، أمير)....

الشكر والتقدير

لا يسعني إلا أن اتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى حضرة أساتذتي المشرفين على رسالتي ***الدكتور جمال أبو دولة والدكتور لؤي صالحية***. فهما كوكب الفكر النير، ومنهل الإيمان المعطاء، وساقية المعرفة المدراة بالنصح والإرشاد لكل الأجيال الطليعة حيث كان لتوجيهاتهما أكبر الأثر في خروج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى كل من الدكتور عبد الرسول الحياني والدكتور محمود العبيدي لتفضلهما قبول مناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتني أيضاً تقديم الشكر والتقدير والإمتنان الى كل من قدم لي يد المساعدة والعون.

وفق الله الجميع تحت ظل صاحب الراية الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص باللغة العربية

هزايمة، أديب، وأبو دولة، جمال، وصالحية، لؤي، 2007، ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية.

تهــدف هــذه الدراسة إلى التعرف مدى انخراط القطاع البنكي الأردني في تبنـــي المدخل القائم على نظم المعلومات في مجال إدارة المورد البشري، ومدى تأثيره على أداء الأنشطة ذات العلاقة بهذا المورد.

تعتـــمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقــد تــم تطوير استبانه لغايات جمع البيانات الأولية، ولقد استهدفت هذه الدراسة جميع مديري ادارة الموارد البشرية العاملين في جميع البنوك التجارية الاردنية التي تحوي دائــرة مختــصة بإدارة الموارد البشرية/شؤون الموظفين، حيث بلغ عددهم (17) مديراً. وقد تمثلت النتــائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

1. أن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومـــات إدارة المــوارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية كان متوسط نسبياً.
2. تحقق البنوك التجارية الأردنية عملية ربط وتكامل ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى مــن جهـــة أخــرى وبمستوى متوسط من الممارسة.
3. تساهم انطمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك مجتمــع الدراســـة فـــي نـــشاط الإستقطاب والاختيار والتعيين في المرتبة الأولى وخصوصاً في مجال تنظــيم شـــؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين بدرجة عالية، في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في مجالات نشاط تخطيط المسار الوظيفي، وخاصةً في مجال تنظيم شؤون

الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل في المرتبة الاخيرة وبدرجة مساهمة متدنية.

4. جاءت مساهمة انظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك مجتمع الدراسة في تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر فكان في المرتبة الأولى وبدرجة مساهمة متوسطة. في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة في المرتبة الأخيرة وبدرجة مساهمة متوسطة.

5. هنالك جملة من المعوقات التي تحول دون تبني البنوك المشمولة في الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها. ومن أبرز هذه المعوقات: ارتفاع تكلفة مواكبة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية للمستجدات، وكثرة التطورات والتعديلات على أنظمة المعلومات الإدارية.

6. وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتطوير أداء أقسامها مكن جهة أخرى.

7. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تعزى لشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك الاردنية، وكانت هذه الفروقات لصالح البنوك التي تطبق أنظمة معلومات شاملة في مجال إدارة مواردها البشرية. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مديري إدارة الموارد البشرية في استغلال أنظمة معلومات إدارة الموارد

البشرية في تحسين الأنشطة ذات العلاقة بها تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد موظفي البنك.

وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن ما يشهده العالم اليوم من ثورة تكنولوجية وما صاحبها من اهتمام بالمعلومات، قد خلق قدرة غير محدودة على إمتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها واسترجاعها والسيطرة عليها وخزنها بكميات كبيرة وتحديثها والاستفادة القصوى منها كمورد مهم من موارد المنظمة. وعليه فقد غيرت التقنيات الحديثة والتي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري شكل ومضمون العملية الإدارية. وبما أن منظمات اليوم تشهد العديد من التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة ومنها: المنافسة القوية، وثورة المعلومات والتكنولوجيا، والعولمة، وظهور الميزات التنافسية. وانطلاقاً من كون المنظمات لا تعيش في فراغ، بل تشكل كلاً متكاملاً مع بيئتها، وتتأثر وتؤثر فيها اصبح من الضروري على هذه المنظمات إن تعمل على مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع بيئتها لتستطيع تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال تبني أنظمة المعلومات الادارية كبعد مهم من ابعاد العملية الادارية حيث أن الإدارة الفاعلة هي التي تتفهم بوعي وذكاء هذه المرحلة والمراحل المستقبلية القادمة من التغييرات وما يتطلبه ذلك من تحديث الإجراءات وأنظمة المنظمات لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات وسعيها الدائم لمواكبة التطور.

إن درجة نجاح أي منظمة يتوقف على مدى تفعيل دور العنصر البشري فيها، والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة، إذ أن الاستثمار في هذا المورد بكفاءة وفاعلية يساعد في التغلب على مشكلة المحدودية في الموارد الأخرى. وهذا يتطلب تفعيل الأنظمة الخاصة بالوظائف والأنشطة ذات العلاقة بإدراته ومنها: الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من

حيث العدد والنوعية، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم من خلال تنمية قدراتهم وطاقاتهم، وتوظيف شروطاً عادلة لاستقطابهم وتعويضهم، وكذلك توفير بيئة عمل مرضية لهم. وهذا بدوره يتطلب ادخال أنظمة معلومات خاصة بإدارتهم.

تعتبر أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية من الأنظمة المهمة في أي منظمة. حيث أنها تسهم في توفير المعلومات اللازمة لأداء وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل سريع ومرن وبجهد أقل، مع إمكانية الحد من مشكلتي تضخم البيانات والأخطاء الروتينية، وكذلك تسهم أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في توفير المعلومات الضرورية والمتعلقة بالمورد البشري سواء داخل المنظمة أوخارجها، كما أنها تقوم بدعم عمل الأنظمة الوظيفية والإدارية الأخرى؛ وذلك عن طريق توفير معلومات تساعد في عمل تلك الأنظمة وتكاملها، وذلك بهدف تحقيق نظام معلوماتي متكامل على مستوى المنظمة.

لقد ساعد الإبداع في مجال التقنيات الحديثة في تسخير الحاسوب وأنظمة المعلومات لخدمة البيئة الإدارية ونشاطات المنظمة ووظائفها. ونظراً لزخم المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية برزت أنظمة معلومات متخصصة لإدارتها بكفاءة وفاعلية. وهذه الأنظمة تدعى أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية، والتي تعتبر أداة لجمع البيانات وتحليلها وتخزينها ومعالجتها للمساندة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بإدارة المورد البشري.

وبما أن الأردن جزء من البيئة العالمية يتأثر ويؤثر فيها، فهو يشهد تحولات وتغيرات بيئية مختلفة، تؤثر على منظماته العامة والخاصة على حد سواء، وهذا يستوجب من المنظمات الأردنية العمل على التكيف والتأقلم مع هذه التحولات والتغيرات المتسارعة، حتى

تستطيع أن تستمر وتنمو. وعليه تعتبر أنظمة المعلومات في الممارسات الإدارية ومنها الخاصة بالمورد البشري مدخل رئيسي يمكّن ويساعد هذه المنظمات على تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

وعليه تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى انخراط القطاع البنكي الأردني في تبني المدخل القائم على نظم المعلومات في مجال إدارة المورد البشري، ومدى تأثيره على أداء الأنشطة ذات العلاقة بهذا المورد. لما لهذا المورد من أثر مباشر في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات (Bae & Lawler, 2000).

1-2 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع البنوك المستهدف في الدراسه على الاقتصاد الاردني، ومن خلال إعداد مراجعة نظرية للطرح الإداري المتعلق بأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية. حيث تلعب هذه الأنظمة دوراً رائداً وحيوياً ومهما في هذا المجال والمختص بحقل إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، إذ أنها تساعد في التغلب على محدودية الموارد الأخرى، وتقليل الأعمال التشغيلية والروتينية، وتحقيق المرونة، والمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتقليل الأخطاء وخاصة فيما يتعلق بادارة الموارد البشرية.

كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من تغطيتها لجوانب لم تغطيها الدراسات السابقة، وأهمها: طبيعة وشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المستخدمة في القطاع البنكي الأردني، ومدى توافر واستخدام المقومات والمتطلبات الأساسية الداعمة لهذه الأنظمة، وكذلك أثر ذلك على فاعلية وكفاءة وظائف وأنشطة هذه الادارة، وتطوير اداء قسم

ادارة الموارد البشرية في الجوانب ذات العلاقة بالكلف والجودة وتقليل الزمن المستغرق وتقييم الفاعلية. مما قد يسهم في الرقي بالقطاع البنكي الأردني لتلبية احتياجات العملاء وتطلعاتهم، والاستعداد لمواجهة سوق المنافسة. وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه البنوك في توجيه أنظارها نحو أهمية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

1-3 مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تنبع من قلة البحث الميداني في البيئة العربية والذي يعالج موضوع أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية، وتسليط الضوء على مقوماتها ومرتكزاتها، وأثر ذلك في تفعيل دورها والاستفادة منها.

فمشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة معرفة مدى ملائمة متطلبات ومقومات أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية لواقع بيئة القطاع البنكي الأردني، لابراز نقاط الضعف والقوة -إن وجدت- في هذا المجال، وأثر ذلك على ممارساتها الخاصة بإدارة المورد البشري؛ ليتسنى للقطاع البنكي الاردني معالجة نقاط الضعف في هذا المجال والبناء على نقاط القوة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: "**ما هو واقع مقومات ومتطلبات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ومساهماتها العملية في القطاع البنكي الأردني؟**".

1-4 أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو شكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية الشائع في البنوك لاردنية؟

السؤال الثاني: إلى أي مدى يتم توفير المقومات والمتطلبات الأساسية الداعمة لأنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، مثل العناصر الحاسوبية المادية المتكاملة، والعناصر البرمجية المتخصصة، والشبكات وقواعد البيانات المتكاملة والمنظمة، والقوى البشرية المؤهلة والكفؤة؟

السؤال الثالث: إلى أي مدى تتكامل وتترابط أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية من جهة أخرى في البنوك الأردنية؟

السؤال الرابع: ما هو مستوى مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية ؟

السؤال الخامس: ما هو مستوى مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية في الجوانب ذات العلاقة بالكلف والجودة وتقليل الزمن المستغرق في ادارة أنشطتها وتقييم فاعليتها؟

السؤال السادس: ما هي ابرز المعوقات التي تحول دون تبني البنوك الأردنية لأنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية وتفعيل دورها؟

1-5 فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى:

"هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى توفير واستخدام مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية".

الفرضية الثانية:

"هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى توفير واستخدام مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية".

الفرضية الثالثة:

"هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية تعزى لشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك الاردنية".

الفرضية الرابعة:

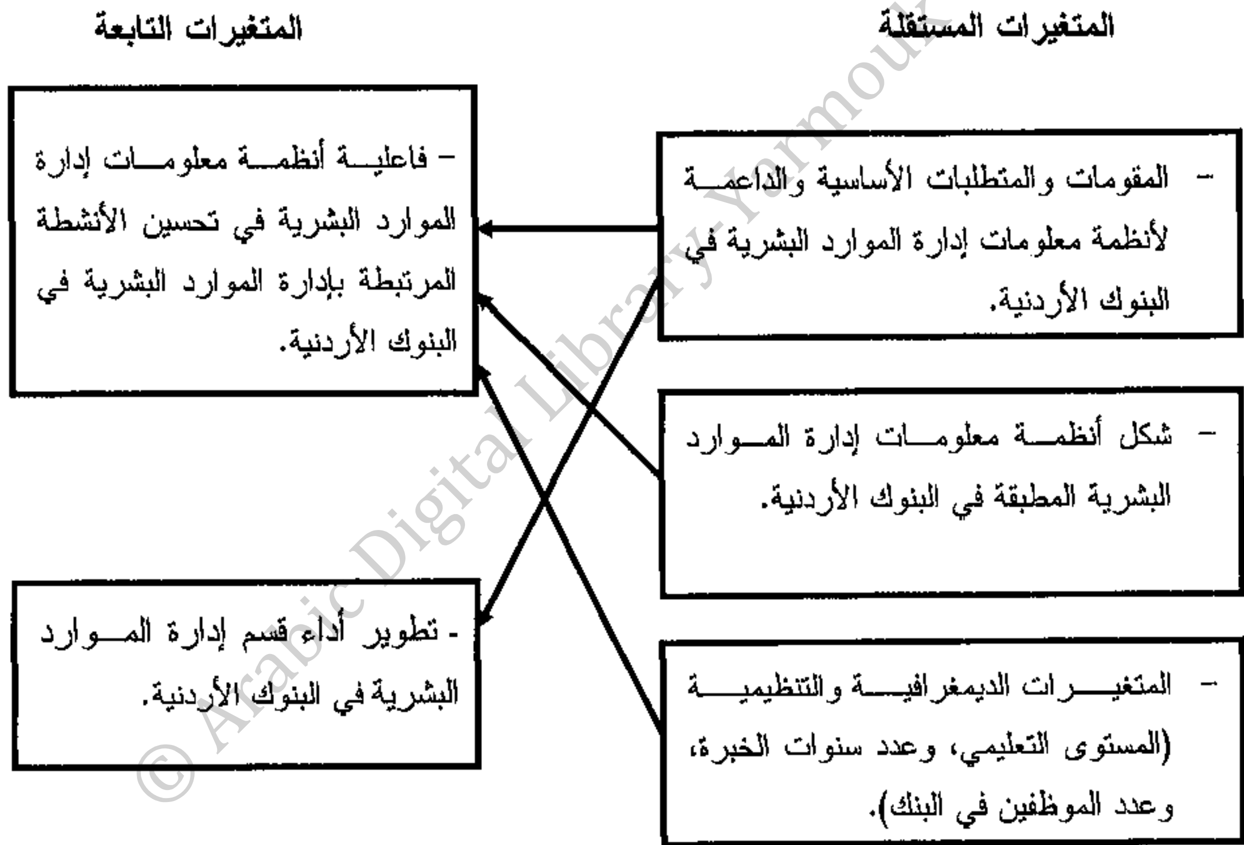
"هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فاعلية أنظمة معلومات الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية تعزى للمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد الموظفين في البنك".

1-6 نموذج الدراسة:

ويبين الشكل رقم (1-1) المتغيرات المستقلة والتابعة لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (1-1)

المتغيرات المستقلة والتابعة لنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

2-1 المفاهيم ذات العلاقة بالمعلومات وأنظمة المعلومات

إن مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة وذو طبيعة غير ملموسة لذلك يصعب تعريفه في بضعة كلمات، وبالتالي سنحاول عرض مختلف التعريفات لمختلف الباحثين في هذا المجال. كما أن أغلب تعريفات المعلومات الواردة في الأدبيات تنطوي على أن المعلومات هي بيانات تم معالجتها من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات). لذلك يجدر بنا تعريف البيانات قبل تعريفنا للمعلومات.

ويعرف السلطان البيانات على أنها "مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر على سلوك من يستقبلها" (السلطان، 2000، ص41)، أما المشرقي فيعرفها على أنها "الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها"، والبيانات يمكن جمعها من مصادر متنوعة داخلية، أو خارجية موثقة، ورسمية وغير رسمية، وتعتبر المادة الخام التي تشتق منها المعلومات (المشرقي، 1997، ص49).

أما **المعلومات** فهي كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Information الذي كان يعني "تعلم المعرفة ونقلها"، وفي فرنسا في العصور الوسطى تشير هذه الكلمة إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها وتوثيقها رسميا، والمعلومات هي "البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل

والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض" (الحسنية ، 1998، ص39). كما يمكن تعريف المعلومات على أنها "نتيجة تجهيز أو معالجة البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليلات والتي هي عادة ما تأخذ شكل تقرير مركب من هذه البيانات" (عبد الهادي وبوعزة ،1995، ص6).

ويرى مسلم بأن التعريف الجيد للمعلومات من زاوية أنظمة المعلومات هو أن المعلومات هي "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، أو في القرارات التي يتم اتخاذها" (المسلم، 1996، ص78).

وتلعب المعلومات دوراً جوهرياً في العديد من منظمات الأعمال على اعتبار المعلومات تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية. كما أن أهمية المعلومات في تزايد مطرد، بحيث أنها ستصبح سلاحاً تنافسياً قوياً يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها (أنطوان، 1997، ص 62).

ويرى البعض أن اقتصاد المستقبل سيكون اقتصاداً قائماً اساساً على المعلومات، إلى الدرجة التي أصبحت فيها صناعة المعلومات في بعض الدول تشكل وزنا اقتصادياً بل إلى حد أن تصبح المعلومات هي الصناعة الغالبة بالشكل الذي يجعل من "مجتمع المعلومات" البديل الجديد "للمجتمع الصناعي". وذلك كله بسبب التوجهات المتزايدة نحو العمل في مجال المعلومات. فعلى سبيل المثال فإن العمل في مجال المعلومات قد زادت نسبته في الولايات المتحدة الأمريكية من 10% من حجم القوى العاملة إلى حوالي 50% بالمقابل تناقص حجم

العمالة في المهن الصناعية إلى ما يقارب 20% الأمر الذي يعزز التوجه نحو مجتمع المعلومات (ملكاوي، 1993، ص 29).

وتكمن أهمية المعلومات من الناحية العملية على اعتبارها تشكل عنصر غير ملموس من عناصر الإنتاج والتي تلعب دوراً رئيسياً في تسيير دقة العمل في المنظمات الإدارية المختلفة. إذ أن الميزة التنافسية الحقيقية غالباً لا تأتي من العناصر الملموسة للإنتاج وإنما من ذلك العنصر غير الملموس والذي يمكن وصفه بالمعلومات أو تدفق المعلومات (Cashmore, 1991).

وعليه تبرز أهمية المعلومات في مدى قدرتها على مساعدة متخذي القرار في أداء كافة الأنشطة الخاصة بالإدارة (بدور، 1993) والتي لها تأثير مباشر على حسن سير العمل في المنظمة من جهة ومن جهة أخرى على متخذي القرار تحديد ماهية المعلومات التي يحتاجونها وفقاً لنوعية القرارات المراد اتخاذها، لتحقيق الأهداف من خلال العمل على سد الفجوة الفاصلة ما بين الأهداف المراد تحقيقها والأوضاع الفعلية المحيطة بظروف القرار، كلاً حسب المستوى الإداري الذي يشغله في التنظيم.

أما بالنسبة لأنظمة المعلومات، بمفهومها الحديث والذي يعود حسب نظرية النظم إلى النصف الثاني من هذا القرن. فإنها تعرف على أنه "مجموعة الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، يعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيدين" (الحسنية، 1998). كما يمكن تعريفها على أنها عبارة عن "التجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في عملية التخطيط، والموازنة، والحسابات، والسيطرة والعمليات الأخرى" (السالمي، والدبّاغ، 2001).

ويعرفها (Turban, & Mclean, 1999) على أنها "العملية المادية التي تدعم نظام المنظمة وذلك عن طريق تزويدها بالمعلومات لإنجاز أهدافها". بينما عرفها السلطان على أنها "مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة" (السلطان 2000).

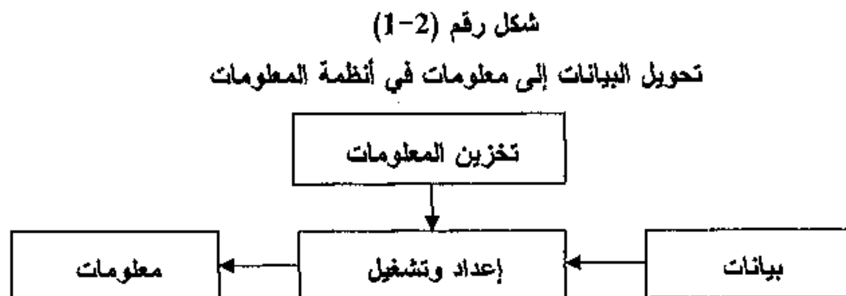
كما تعرف (Hendrick, 1994) أنظمة المعلومات على أنها "مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة منظمة لمعالجة البيانات وتقديم معلومات لتزويد عمليات صنع القرار".

ويمكن للباحث أن يعرف أنظمة المعلومات على أنها عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، المعلومات) المترابطة والمتفاعلة والتي تعمل معاً بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن توضيح كيفية تحويل البيانات الى معلومات في إطار أنظمة المعلومات من خلال الشكل رقم (2-1).

شكل رقم (2-1)

تحويل البيانات إلى معلومات في أنظمة المعلومات



المصدر: (المسلم، 1996، ص79).

وعليه لا يمكن تنفيذ أنظمة معلومات مؤثرة وفعالة وضمن المستوى المطلوب بدون إدراك لأنواع المعلومات وخصائصها ابتداءً من العاملين في مراكز المعلومات وانتهاءً بالمخطط وراسمي السياسة للمنظمة. وعليه سيتم التطرق لأبرز أنواع وتصنيفات المعلومات التي تحتاجها منظمات الأعمال، وكذلك خصائصها.

حيث تنقسم المعلومات وفقا لمعيار المستويات الإدارية إلى معلومات إستراتيجية ومعلومات تكتيكية (وظيفية)، ومعلومات تشغيلية. فالمعلومات الإستراتيجية تتعلق بشكل أساسي بالمنافسين والزبائن والموردين والبيانات الاقتصادية والتشريعات الحكومية وتتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة، وتأتي عادةً من مصادر خارجية. أما المعلومات التكتيكية فإنها تتعلق بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة وعلى المدى القصير وفقا لاستراتيجية وأهداف المنظمة. أما المعلومات التشغيلية فإنها تتعلق بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية المختلفة (البرهان ورحو، 1998، ص25)

كما يمكن تقسيم المعلومات إلى نوعين حسب درجة الرسمية فيها: معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تقدمها أنظمة المعلومات داخل المنظمة، أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة (السلطان، 2000، ص57؛ Turban, & Mclean, 1999, P.580).

وحتى تكون المعلومات ذات فائدة في أنظمة المعلومات ذات العلاقة بها، فلابد أن تتصف بخصائص معينة ومنها:

1- **الدقة:** تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى نسبه الاخطاء المسموح بها للنظـام، وتتوقـف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة ومرحلة اتخـاذ القرار التي يهتم بها المستخدم .

2- **الشكل:** ويقصد به الشكل الذي تقدم فيه المعلومات، ويجب في كل حالة اختيـار الـشكل الأنسب لتقديمها والذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهـة إلـيهم، وقـد تكـون المعلومات ملخصة أو تفصيلية، حيث أن المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لاتخـاذ القرارات الإستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية (الـسلطان، 2000، ص55) كما يمكن أن تقسم المعلومات حسب شكلها إلى معلومـات كمية (Quantitative)، ومعلومات نوعية (Qualitative)، ومعلومـات رقميـة (Numerical)، ومعلومات بشكل رسوم ومخططات بيانية (Graphics)، ومعلومات مطبوعة، ومعلومات يـتم إظهارها على شاشة الحاسوب (البرهان ورحو، 1998، ص31 ؛ الصباح، 1995، ص14).

3- **الشمولية:** أي يجب أن تغطي كل حقائق ذات العلاقة بالظاهرة موضع الدراسـة وكـل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها والاستفادة منها في اتخـاذ القرارات (المشرقي، 1997، ص 51).

4- **الواقعية:** يجب أن تكون المعلومات ممثلة للواقع أي مأخوذة من واقـع حالـة المـشكلة (الكيلاني وآخرون، 2000، ص21).

5 -**التكلفة:** يجب أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفـة الحـصول عليهـا (الصباح، 1995، ص16).

6- **التوقيت المناسب:** إن أهمية المعلومات ترتبط بشكل مباشر في توقيت الحصول عليها لذلك يجب الاهتمام بتوفير المعلومات الإدارية في التوقيت المناسب (البرهان ورحو، 1998، ص31).

2-2 أشكال أنظمة المعلومات ومكوناتها وتصنيفاتها

2-2-1 أشكال أنظمة المعلومات

تختلف أشكال أنظمة المعلومات من حيث المفاهيم التي ترتكز عليها ودرجة استيعابها للتقدم التكنولوجي، ويمكن تقسيمها إلى أنظمة المعلومات الحديثة، وأنظمة المعلومات اليدوية، وأنظمة المعلومات المتكاملة، وأنظمة المعلومات الشاملة.

1. أنظمة المعلومات اليدوية:

وهي الأنظمة المعلومات التي تعتمد بشكل أساسي على الوسائل اليدوية الورقية، وبعض الآلات، والأدوات التقليدية في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات (Ball, 2003). وبمعنى أخر هي الأنظمة التي تجري جميع عملياتها من إدخال وإخراج بشكل يدوي، دون استخدام أي أداة تكنولوجية (Laudon & Laudon, 2002).

2. أنظمة المعلومات الحديثة أو الإلكترونية(المحوسبة):

وهي الأنظمة التي تعتمد على الأجهزة الحاسوبية، أي المعالجة الإلكترونية للبيانات (Electronic Data Processing)، بالإضافة إلى الوسائل الآلية الأخرى المتقدمة مثل الهاتف، الإنترنت، الأقمار الصناعية. أي هي أنظمة المعلومات التي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في عمليات الإدخال والإخراج ومعالجة بياناتها باستخدام المعالجات الإلكترونية (Data Processor).

3. أنظمة المعلومات المتكاملة:

وهو مفهوم حديث لأنظمة المعلومات، يطبق عند تواجد أكثر من نظام واحد في المنظمة، وتكون الغاية من نظم المعلومات المتكاملة هي تجنب تكرار عملية جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة القدرة، فبدلاً من تشكيل نظم معلومات مستقلة لكل من الإدارة المالية، والموازنات، وإدارة البحث والتطور، والموارد البشرية، يمكن بناء نظم متكاملة تؤمن التنسيق والتكامل بين الأهداف والإجراءات وبرامج التنفيذ لتفادي أي تكرار أو اختناق في أي مرحلة من مراحل العمل (Denissi and Griffin , 2001).

4. أنظمة المعلومات الشاملة

وهي أنظمة المعلومات تطبق مجموعة كبيرة من الأنظمة في نفس الوقت داخل منظمة واحدة أو عدة منظمات، لتجنب تكرار استخدام المعلومات عدة مرات في كل نظام. وتكون شاملة لكافة المتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بها. كما أنها تشمل مصادر معلومات متنوعة، وتنتج معلومات متعددة الأغراض، وعادةً تكون مصممة على شكل نظام رئيسي وأنظمة فرعية، وتتوافر له جميع المتطلبات الفنية والبشرية والإدارية اللازمة (Laudon & Laudon, 2002).

إن الأنظمة الحديثة المحوسبة أكثر وضوحاً ودقة وإنتاجية من الأنظمة اليدوية، إذ أن حداثة هذه الأنظمة وتكاملها لا يكفيان وحدهما ولا يكفلان عملية تشغيل البيانات بفاعلية، بل يحتاجان إلى ما يسمى بأنظمة المعلومات الشاملة (الحسنية، 1998، ص42).

2-2-2 عمليات أنظمة المعلومات

يتكون النظام من عدة عناصر وهي (المسلم 1996, Turban, & Mclean, 1999):

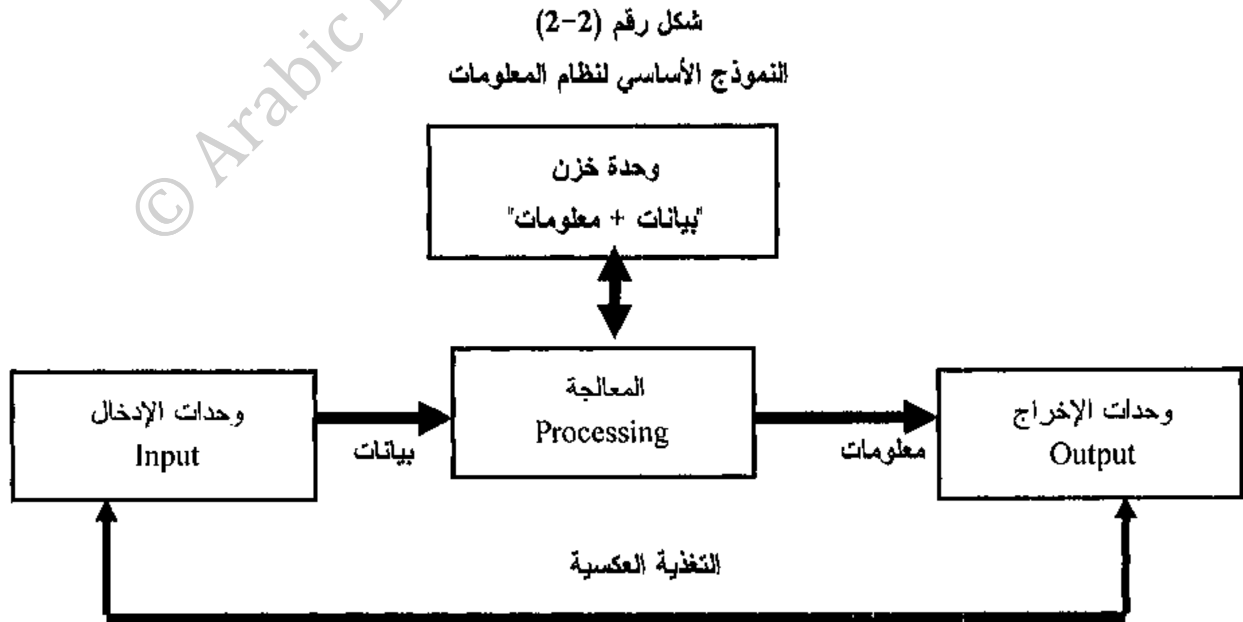
1- المدخلات: وهي في نظام المعلومات تكون ضمن احد أشكال المعلومة (البيانات، معلومات، معرفة).

2- العمليات: وهي العمليات التي يقوم بها النظام لغرض تحويل المعلومات من شكل لآخر بحيث تكون المعلومة الناتجة أكثر فائدة للمستفيدين من النظام ويدخل في عمليات المعالجة عناصر النظام من برمجيات وأشخاص وحواسيب، وغيرها.

3- المخرجات: وهي ناتج المعالجة لمدخلات النظام حيث تكون معلومات مفيدة للمستخدمين على شكل تقارير، جداول، ...الخ.

4- التغذية العكسية والرقابة: وهي بيانات ينتجها النظام حول أداء النظام. وتحتاج التغذية العكسية لنوع من الرقابة لتحديد مدى كفاءة عمل النظام ومن ثم اتخاذ قرار تصحيحي إن لزم الأمر. ويبين الشكل رقم (2-2) النموذج الأساسي لعناصر نظم المعلومات

شكل رقم (2-2)
النموذج الأساسي لنظام المعلومات



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على (المسلم 1996, Turban, & Mclean, 1999)

وعليه هنالك مجموعة من المتطلبات والعناصر المطلوب توفيرها لتشغيل أنظمة المعلومات الإدارية في المنظمة، وهذه العناصر هي (Alter, 2002):

1- العناصر المادية (Hardware) :

وهي الأجهزة والقطع الفنية والإلكترونية والأدوات المادية التـــي تمثـــل البنيـــة التحتيـــة الأساسية اللازمة للتشغيل ومنها: محطة كمبيوتر رئيـــسية(Server) ، محطـــة الطاقـــة (Power Station)، أجهـــزة كمبيـــوتر طرفيـــة (Computers)، نظـــام الاتـــصال (Communication System)، نظام الشبكة (Network System)، قواعد البيانـــات (Data Base)...الخ.

2- العناصر البرمجية (Software) :

وهي المكونات غير المادية والتي تشتمل على الأنظمة والبرمجيات الأساسية والمطلوبـــة لتشغيل أنظمة المعلومات الإدارية وهـــي: أنظمـــة التـــشغيل (Operating Systems)، البرمجيات المساندة (Auxiliary Programs)، التطبيقات الجـــاهزة (Applications)، تطبيقات أنظمة المعلومات الإدارية (MIS Applications) .

3- القوى البشرية (Human Resources):

وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات فـــي مجـــال تكنولوجيـــا المعلومـــات وأنظمـــة المعلومات الذين يقع على عاتقهم تشغيل الأنظمة وإدامتها في المنظمـــة وينقـــسم هـــؤلاء الأفراد إلى المجموعات الآتية: فريق أنظمة المعلومات الإدارية (MIS Team)، فريـــق الدعم الفني (Technical Support) ومستخدمي أنظمة المعلومـــات الإداريـــة (MIS Users).

4- قواعد البيانات (Data Base):

وهي مجموع الجداول والملفات التي تخزن فيها البيانات المتعلقـة بالعمليـات المتعلقـة بالمنظمة.

5- شبكات الاتصال (Net Works):

وهو نظام الربط الذي يسمح لكافة حواسيب النظام بالاشتراك في مصادر النظام.

2-2-3 تصنيف أنظمة المعلومات

هنالك قبول من عدة كتاب لفكرة تقسيم أنظمة المعلومات في المنظمات لعـدة تـصنيفات اختلافاً للأساس الذي تصنف بناء عليه وقد ذكر الحسنية أن حقل أنظمة المعلومات حقل قيـد التكوين ولا زالت حدوده مع الأنظمة الأخرى غير واضحة وتقسيماته الفرعية غير معروفـة تماما، والتداخلات والتشابكات فيه متعددة ومتضاربة احيانا (الحسنية، 1998، ص 183).

وعادة يتم تقسيمها على النحو التالي (غراب، 1997):

1- أنظمة إدارة الوثائق
2- أنظمة التراسل
3- أنظمة المؤتمرات البعدية
4- أنظمة دعم المكاتب

ومن التصنيفات الأخرى مايلي (السالم، وصالح، 2006):

- أنظمة معالجة المعاملات والتقارير الإدارية:

ومنها "نظام الرواتب إدخال الأوامر، نظام المخزون، نظام للشحن، نظام حـساب المـدينين، نظام المدفوعات، نظام المشتريات، نظام الإستلام،...".

ومن التقارير التي تقدمها أنظمة التقارير الإدارية: "تقارير دورية أو مجدولـــة اســـتثنائية، أو حسب الطلب، أو مدخلات لأنظمة أخرى.

- **أنظمة معلومات دعم الإدارة ومن أنواع هذه الأنظمة:**

1. أنظمة دعم القرارات
2. أنظمة دعم القرارات الجماعية
3. أنظمة معلومات منفذي الإدارة العليا

- **أنظمة قواعد المعرفة:**

ومن أنواع هذه الأنظمة:

1- أنظمة الذكاء الاصطناعي ومن تطبيقاتها:

أ- الأنظمة الخبيرة ومن استخداماتها بالمجالات (الصناعية، الطبية، العسكرية، إدارة المعلومات، القانون، الزراعة)

ب- اللغات الطبيعية

ج- الأنظمة البصرية

د- الشبكات العصبونية

- **أنظمة المعلومات الوظيفية ومن أنواعها:**

1- أنظمة معلومات التسويق

2- أنظمة معلومات الموارد البشرية

3- أنظمة معلومات التمويل

4- أنظمة معلومات التصنيع

2-3 خصائص أنظمة المعلومات الفعالة وأهميتها

هناك مجموعة من الصفات الواجب توفرها في نظام المعلومات تعد بمثابة شروط رئيسة لنجاح النظام وفاعليته ومنها (العجلوني، 1998):

أ- أن يحقق النظام الهدف أو الأهداف التي أنشئ من أجلها.

ب- أن يخدم كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك كافة المجالات الوظيفية المختلفة (تسويق، تمويل، إنتاج، أفراد...) مع القدرة على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المناسبة وبالنوعية المطلوبة وإنتاج تقارير دورية وتقارير استثنائية يطلبها المديرون.

ج- أن يحتوي النظام على درجة عالية من التكامل بين النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي وذلك من خلال: ربط هذا التكامل مع التكنولوجيا المستخدمة، وربط الأجهزة المستخدمة بالبرمجيات، النظم وتكامل التطبيقات، منع الازدواجية، إنتاج مخرجات مشتركة، استخدام مخرجات بعض الأنظمة كمدخلات لأنظمة أخرى.

د- توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية تسمح بإمكانية استخدام عدد كبير من المستخدمين للنظام في نفس الوقت مع استقلالية كل منهم عن الآخر.

ه- أن يكون النظام مقبولا من قبل العاملين في المنظمة (من قبل مستخدميه)، وتوليد القناعة بأهمية وفوائد النظام، وذلك لضمان تعاون الجميع لإنجاحه وتحقيق أهدافه، وبالمقابل لابد من إشراك كافة المستفيدين من النظام في عمليات تطويره وتحديثه إضافة إلى توفر فهم جيد لكيفية عمل واستخدام النظام من قبلهم.

كما أن هنالك عدة صفات يجب أن يتسم بها النظام كي يكون بمثابة معيار يساعد الإدارة في الحكم على مدى كفاءة نظم المعلومات ودقتها وتلبيتها للإحتياجات (Dean *et al*., 2002; Howick, *et al*., 2004) ومنها:-

1- الجدوى الإقتصادية:

فإقامة أي نظام لابد أن تتوفر فيه فرصة ايجابية لمعادلة العائد/التكلفة، فعلى مصمم النظام أن يقارن مع محلل النظام تكاليف اقامته والعائد منه على المستفيد ضمن بدائل القيود المالية التي يضعها المستفيد وتستمر المقارنة لحين الوصول لأفضل بديل يحقق أعظم فائدة وأقل تكلفة .

2- أن تكون معلومات النظام مناسبة لإستخداماتها ومقبولة من قبل المستفيد:

بحيث يقدم المعلومات المفيدة لأغراض المستفيد وبشكل كاف، بالإضافة لمقبولية النظام بالنسبة لديه وقناعته به التي تؤدي لتعاونه، ومن هنا تأتي ضرورة إطلاع مصممي النظم وإتاحة الفرصة أمام المستخدمين للنظام أن يشاركوا بفاعلية تصميمه، فهم من يقع عليهم عاتق تشغيله.

3- أن يتصف بالسهولة والبساطة:

أن نظم المعلومات المحوسبة ظاهرة جديدة ومعقدة فكلما سهل المصمم وبسط على المستفيد عملية استخدام وفهم واستيعاب النظام ستكون ثماره أفضل لذلك يجب أن تقدم الإجراءات ببساطة وتفادي التفرعات أو التكرارات غير الضرورية.

4- أن يتصف بالمرونة:

أي إمكانية إدخال التعديلات الضرورية للنظام لمواجهة التغيرات التي قد تصيب بيئة العمل وتؤثر عليه ايضاً لمواكبة التغيرات المحتمل حدوثها بالأنظمة الإدارية الأخرى.

5- أن يعد على أساس موضوعي وموثوق:

أي أن تكون المقاييس والوسائل المستخدمة بعيدة عن التحيز وأن يتم اعـلان الحقـائق دون محاباة، وايضاً أن تكون مخرجاته أساساً لإتخاذ القرارات بحيث يعتمد عليهـا وإلا فـستكون قرارات فاشلة وعديمة الجدوى.

6- استخدام الوسائل المتقدمة:

فمن الضروري جداً مواكبة التكنولوجيا الحديثة فالنظم المحوسبة تساهم اليوم بـشكل فعـال بتحليل البيانات وإجراء الإحصائيات وإعداد التقارير التي تدعم عمل الإدارة واتخاذ القرارات الرئيسية كما أنها تساهم بكسب ثقة العملاء والزبائن.

كما وتسهم نظم المعلومات في تحقيق جملة من المزايا والفوائد، أبرزها (السامرائي، والزعبي، 2004):

1- مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وصائبة من خلال تهيئة المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب.
2- استثمار المورد المعلوماتي في المنظمة والسيطرة على كافة المعلومات فيها.
3- ربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر واتخاذ القرارات.
4- تزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الآنية والمفيدة عند الحاجة لها لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.
5- القدرة على تبادل وتشارك المعلومات عبر الشبكات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وعلى المستوى العالمي.

6- القدرة على حفظ وخزن جميع المعلومات التي تتعامل بها المنظمة ومعالجتها وامكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم الذي يخدم المستفيد.

7- تقييم نشاطات المنظمة من خلال تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر.

8- القدرة على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ضمن احتمالات مدروسة، واقتراح بدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط، وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف.

9- القدرة على إصدار مختلف التقارير الدقيقة بأشكالها المتعددة، وبالوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية ولجميع الوظائف.

10- المساعدة في إتمام المهام والعمليات الإدارية بوقت أسرع وكفاءة أكبر، وبعدد اقل من القوى البشرية.

وقد حدد (Munshi, 1996) ثلاثة أبعاد يجب مراعاتها عند قياس فاعلية نظم المعلومات (نقلاً عن طبيشات، 2004):

أ- **مدى قياس الفعالية:** ففي أضيق مجالاته قد يطبق على برنامج محدد بمفرده وقياس فاعلية النظام فيه، وقد يتوسع ليشمل عدة تطبيقات لنفس البرنامج أو عدة برامج، أي نحدد مستوى التطبيق ونقيس الفاعلية فيه.

ب- **القياس:** ويمثل نوعية المعلومات المنوي جمعها وأسلوب جمعها وتفسيرها، وتجمع المعلومات إما من خلال الملاحظة المباشرة لمتغيرات العمل واستخدام مقاييس لقياس اتجاهات وسلوك المتغيرات من خلال الاستبانة/كما يتم استخدام أساليب كمية لقياس

المنفعة وبالتالي فاعلية نظم المعلومات من خلال زيادة أداء المنظمة الناتج عن دعم نظم المعلومات، إلا أن هذا المقياس يشوبه النقص لتأثير العوامل الوسيطة.

ج- **البعد التنظيمي:** معلوم أن المنظمة تحتوي على أنشطة عديدة، كالإنتاج والتسويق والأفراد والمالية... الخ، وكلما أديرت هذه الأنشطة بعقلانية عالية ضمنت المنظمة تقدمها ونجاحها، إلا أن الملاحظ أن هذه الأنشطة لا تدار جميعا ضمن هذا المستوى، الامر الذي يقلل من كفاءة المنظمة بصورة إجمالية، ونتيجة لذلك ضعف في هذه الأنشطة لأنها تفتقد إلى المعلومات الدقيقة الخاصة بإدارة كل نشاط لاسيما عندما يكون هناك تغليب للمصالح الذاتية (الشخصية) على مصالح المنظمة، حيث توجد منظمات يسعى المديرون فيها لتعظيم مكاسبهم بدل مكاسب المالكين والمساهمين، الأمر الذي ينجم عنه درجات متفاوتة من التعارض بين هؤلاء المديرين والعاملين والمنتفعين وبالتالي يؤثر في قياس فاعلية نظم المعلومات.

2-4 نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

2-4-1 المفاهيم ذات العلاقة بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة مسؤولة عن تخطيط واستقطاب وتطوير وتحليل وتوصيف الوظائف والمحافظة على قوة العمل في المنظمة. ويؤثر التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر على وظائف الموارد البشرية حيث أفرز هذا التطور نظماً إدارية جديدة خلقت تحدياً هاماً أمام خبراء ومدراء الموارد البشرية وفرضت عليهم النهوض سريعاً لمواكبة التطور في تلك الأنظمة وتطويعها لصالح استخدامات ووظائف إدارة الموارد البشرية (عبيدات، 2003). وتهدف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (العقيلي، 1996). ويجب التأكيد على ضرورة أن تكون لهذه الإدارة أنظمة معلومات متطورة تتلاءم وطبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات المختلفة، أنظمة قادرة على مواجهة التحديات والعقبات، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة (قاسم، 1999).

ويعرف (Laudon & Laudon, 2002) أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على أنها "أنظمة مصممة للتعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتدريب وتقييم للأداء، بهدف رفع كفاءة هذه الأنشطة من خلال عمليات المعالجة للبيانات الخاصة بالموارد البشرية". ويرى المغربي أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من

المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطـة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتفسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرها لاتخاذ القرارات بغية رفـع كفـاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية المنظمة (المغربي، 2002).

كما يعرفها (Kovach & Cathcart, 1999) على أنها "جملة من الإجراءات المنظمة لجمع وتخزين وحفظ ومعالجة واسترجاع وتقييم البيانات المتعلقة بموارد المنظمة البشرية، ونشاطات الأفراد، وخصائص وحدات المنظمة". أما (Fisher, *et al*, 1999) فيعرف أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على أنها "الأنظمة المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتحليل ومراجعة وتوزيع البيانات التي تعنى بوظائف الموارد البشرية في المنظمة".

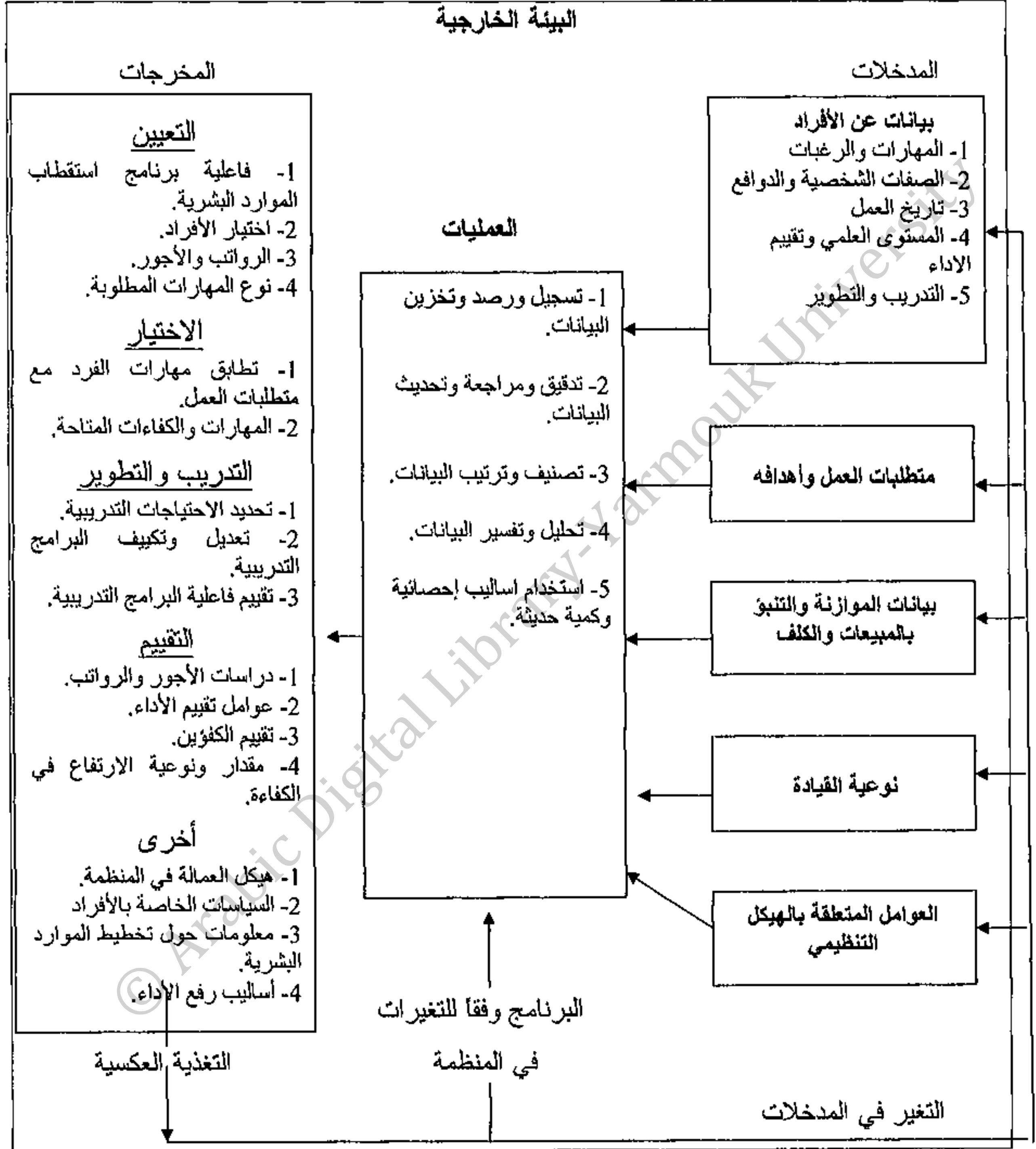
أما (Hutchins & Teto, 2001) فقد أوضحا أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تزود الإدارة بالفرص المتاحة لاستخدام المعلومات الخاصة بالمورد البشري لدعم العمليات الإدارية من توجيه، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتخطيط. كذلك تبين العرض والطلب والتوقعات فيها، وتبين عمليات التدريب والخطط التدريبية المستقبلية، واستقطاب موظفين مؤهلين.

ويرى كل من (السامرائي، والزعبي، 2004) أن هذه الأنظمة عبارة عن أنظمة مصممة تكنولوجياً لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كإدارة نشاطات الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمحافظة عليهم وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي ودعم قرارات المدراء في تحليل تكاليف العقود للمستوى الإداري التكتيكي، وإصدار تقارير الأفراد وتحليل الموقع والتنقلات للمستوى الإداري الفني،

وتوثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين للمستوى الإداري التشغيلي، والمساندة في إنجاز كافة عمليات الأفراد في المنظمة. وتعتبر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية نوعاً من أنواع أنظمة المعلومات الإدارية، حيث هنالك أنظمة معلومات التسويق والمبيعات، وأنظمة معلومات المحاسبة والتمويل، وأنظمة معلومات التصنيع والعمليات. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تكامل هذه الأنظمة وترابطها من جهة وترابط وتكامل أنظمة أنشطة الموارد البشرية من جهة أخرى، ومن هذه الدراسات (Allan & Schon, 1995; Snell, *et al*, 1996). ويبين الشكل رقم (2-3) نموذجاً متكاملاً لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، يتضمن مدخلات، وعمليات، ومخرجات هذه الأنظمة.

الشكل رقم (2-3)

نموذج أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المتكامل



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: (السالم وصالح، 2006)، (عباس وعلي، 2003)

إن النموذج المقترح يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تعتبر كمدخلات في النظام ابتداءً من الأفراد العاملين من حيث مواصفاتهم ومهاراتهم ورغباتهم ودوافعهم، وكذلك متطلبات العمل، ونوعية القيادة، والعوامل الهيكلية. وكل هذه المدخلات يتم وضعها في النظام وفقاً لأساليب كمية محددة، لتستطيع إدارة الأفراد من خلالها تنفيذ كافة السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين.

وفي معظم المنظمات المعاصرة تعتبر هذه العمليات محوسبة بنظام متكامل من المعلومات يمكن استخدامه بشكل فعال لحفظ السجلات بالعاملين ومطابقتها مع مهاراتهم ومدى توافقها لاحتياجات ونشاطات المشاريع التي تقوم المنظمة بها لمعرفة الأصلح منهم للقيام بالوظائف المناطة بهم. أما بالنسبة للعمليات فتشتمل على تسجيل ورصد كافة البيانات وتخزينها وتدقيقها وتحديثها وتصنيفها وترتيبها ومن ثم تحليلها وتفسيرها وتبويبها على شكل معلومات متناسقة متسلسلة، في حين أن مخرجات هذه الأنظمة ذات قيمة عالية ومهمة وبناءً عليها يخطط المدراء (الإدارة العليا) للعمليات الاستراتيجية للمنظمة، وتتمثل هذه العمليات في التنسيق بين المهارات والنشاطات والأعمال داخل المنظمة، القيام بعمليات التخطيط للقوى العاملة أو عمليات التدريب بشقيها العادي (قصير الأجل، ومتوسط الأجل) والاستراتيجي (طويل الأجل)، ومن ثم مراجعة الملفات الخاصة لرفع ذلك الأداء، وكذلك العمل على مراجعة ومسح جداول الرواتب وبناء هيكل جديد لنظام الرواتب يتناسب وطبيعة ومهارات الموظف داخل المنظمة وظروف المنافسة في السوق ومن ثم وضعها في صياغات نهائية وإرسالها لمن يطلبها أو تخزينها من أجل استخدامات حالية ولاحقة.

ومن خلال العمليات الثلاث (المدخلات، العمليات، المخرجات)، فان دائرة الموارد البشرية تتحكم بالمعلومات وتزويدها مما يعطي انطباعاً ارتدادياً (تغذية راجعة) إما إيجاباً أو سلباً،

ومن ثم يتوجه ذلك الكم من المعلومات والبيانات إلى قاعدة البيانات العامة للمنظمة وتخزينها فيها لاستخدامات لاحقة. وتوضح التغذية الراجعة Feedback، كيفية سير الأنظمة ومدى تطابق إنجازاتها ومخرجاتها مع المخطط لها سابقاً. وتلعب المعلومات الراجعة دوراً أساسياً في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات هيكل الموارد البشرية والتي تمكننا من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام (السالم والصالح، 2006)، (عباس وعلي، 2003). كما صار بالإمكان ربط نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الخاص بالمنظمة بفروعها الأخرى في مناطق جغرافية متباعدة (قد يكون حول العالم)، مما يسهل عمل المنظمات للعمل في أسواق وبيئات بعيدة مما يضيف الميزة التنافسية للمنظمة (Alter, 2002).

2-4-2 أهداف نظام معلومات إدارة الموارد البشرية وأهميته ومجالات استخدامه

إن الهدف الأساسي لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، داخل المنظمة وخارجها من المعلومات بصيغها المختلفة بدقة وسرعة وحداثة. بما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (المغربي، 2002، عبد الباقي 2000):

أ. تحديد احتياجات إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها من المعلومات والعمل على تلبية تلك الاحتياجات بالوقت المناسب.

ب. تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.

ت. تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توافرها في كل منها.

ث. تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.

ج. وضع توثيق متكامل للنظام .

وتكمن أهمية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في أنه (Kovach & Cathcart, 1999):

1. يوفر المعلومات اللازمة لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية بسرعة وجهد اقل مع تجنب مشكلتي تضخم البيانات ووجود الأعمال الروتينية المتكررة مما يزيد الوقت المتاح للموظف للقيام بأعمال أخرى، وبالتالي فاعلية قسم إدارة الموارد البشرية.

2. يوفر المعلومات حول حالة المورد البشري داخل المنظمة وخارجها بشكل مبسط وموظف بحيث يخدم أغراض إدارية عدة داخل وخارج المنظمة لجميع من يحتاجها مع مراعاة الاختصاص والسرية.

3. يؤدي إلى المتابعة المستمرة من قبل النظام للمتغيرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خارج المنظمة وداخلها مع توفير إمكانية تحليل تلك المتغيرات بما يفيد لتشغيل النظام.

4. توفر إمكانية جمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية مع وجود قدرات تحليلية عالية ضمن بناء النظام بحيث يستطيع النظام القيام بعمليات تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشيرة مما يجعل النظام ركيزة أساسية في إعداد خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة ككل.

5. يقوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بدعم عمل الأنظمة الوظيفية- والإدارية الأخرى وذلك عن طريق توفير معلومات تساعد في عمل الأنظمة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق نظام معلوماتي متكامل على مستوى المنظمة.

ويرى كل من (Kovach & Cathcart, 1999) بأن نظم معلومات الموارد البشرية يمكن أن تستخدم لغايتين هما: إدارية التي تعنى بتقليص التكلفة والوقت، والثانية تحليلية كاتخاذ القرارات. ومن فوائد نظم معلومات الموارد البشرية حسب رأيهما ما يلي:

1- مساندة وتحضير وتخطيط الموارد البشرية.

2- إعداد التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3- المساعدة في إعداد وصف كامل لجميع الوظائف.

4- تنظيم شؤون العاملين من العقود والترفيع والنقل.

5- مساندة ودعم إدارة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

6- دعم برامج التدريب والتطوير والتقويم.

7- تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتحديثها باستمرار.

ويستخدم نظام معلومات ادارة الموارد البشرية في المجالات التالية (Ngai and Wat, 2006):

أ. **التطبيقات المكتبية:** يمكن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية من أتمتة العديد من الأعمال الروتينية.

ب. المساعدة في عمليات الاستقطاب والاختيار.

جـ. **إدارة المخاطر:** يستطيع نظام معلومات إدارة الموارد البشرية القيام بعمليات مراجعة مدى توفر مؤهلات وتراخيص السلامة والأمن والصحة المهنية ويقوم النظام بإصدار تقارير حول هذه الأوضاع والإبلاغ عن أي مخالفة.

د. **إدارة التدريب:** حيث يقوم النظام بمراجعة مستمرة لمتطلبات الوظائف وكفاءات العاملين، وتحديد الحاجات التدريبية للعاملين في المنظمة.

هـ. **التخطيط المالي:** حيث يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بضبط النفقات الخاصة بالمورد البشري.

و. **مراقبة وتحليل غياب العاملين وأسباب تركهم العمل.**

ز. **انجاز خطط الإحلال الوظيفي.**

ح. **المساعدة في تلبية متطلبات التعليمات والقوانين.**

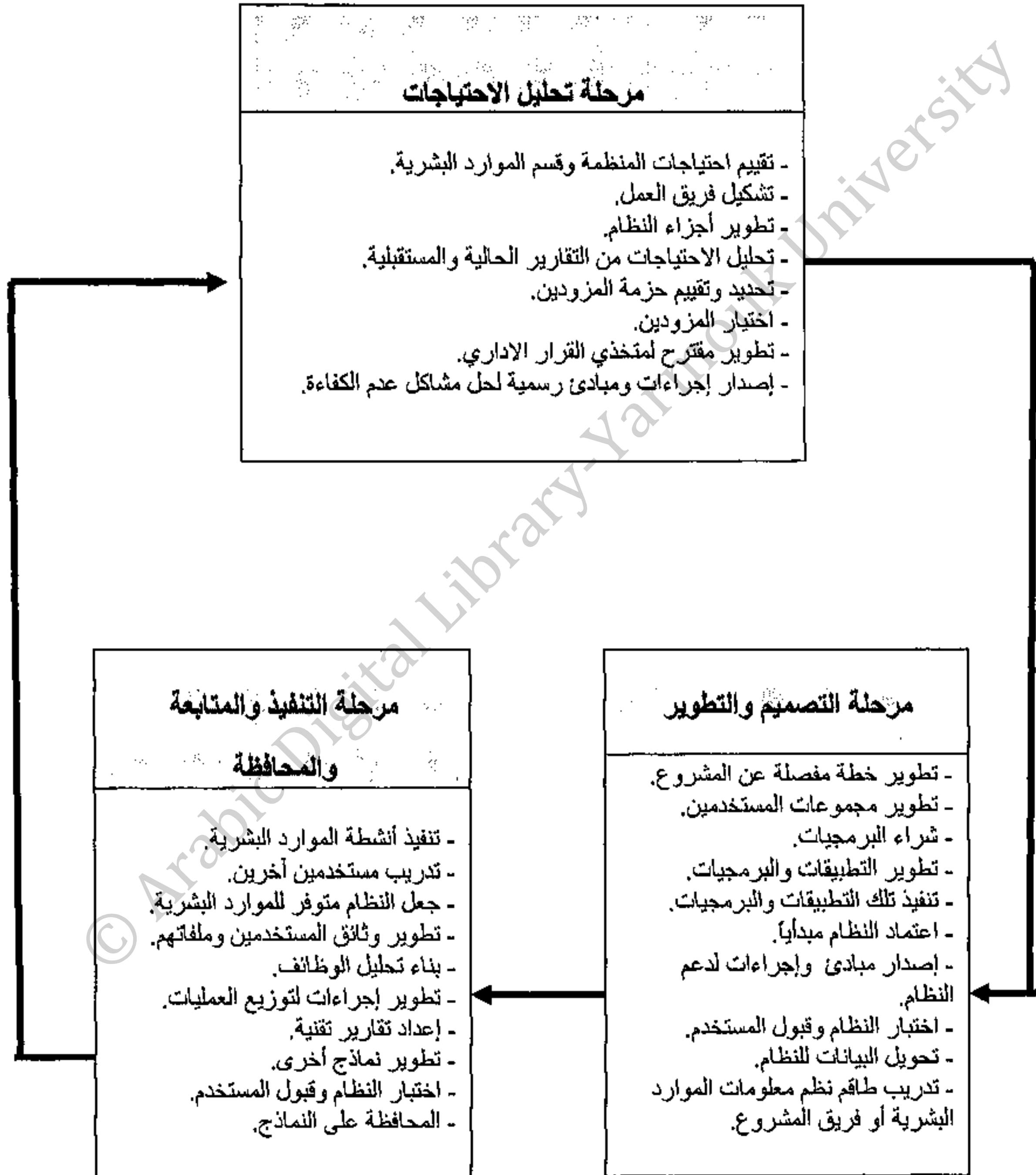
ط. **المساعدة في تخطيط الموارد البشرية**

2-4-3 مراحل تصميم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

تستخدم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المنظمات الكبيرة والتي يزيد عدد موظفيها عن (100) موظف. ويجب على مصممي النظم الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أساسية منها: حجم المنظمة، وأعداد موظفيها، وطبيعة نشاطاتها، وعدد فروعها، عند بداية تصميمهم للنظم. كما يجب أن تمتاز هذه النظم بالسلاسة والمرونة وقابلية التطوير والتعديل تبعاً للمستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة. ويوضح الشكل رقم (2-4) المراحل الأساسية التي يمر فيها تصميم نظم معلومات الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-4)

مراحل تصميم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية



المصدر: (جرادات، 2004) نقلاً عن (Kavangh ***et al***, 1994).

يتوجب على المنظمة أن تحدد الأهداف الفعلية لاستخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في مرحلة تحليل الاحتياجات. وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هناك طرق مثلى لاستخدامات استراتيجية لبيانات نظم معلومات الموارد البشرية؟ هل هذه الاستخدامات من أجل استخراج معلومات تقارير يومية روتينية فقط؟ هل يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة في ضوء النظم المنوي استخدامها؟ هل هذه النظم من أجل تفعيل دور الوظائف داخل المنظمة وزيادة فاعليتها. إما في مرحلة التصميم والتطوير فإنه يتم تحديد الوظائف والأقسام التي تشملها عملية الحوسبة من أجل بناء نظام لها يتواءم ومتطلباتها وحاجاتها، ووضع خطة مفصلة لعملية بناء النظام وعلى مراحل مختلفة، ومن ثم تجميعهم أي كل دائرة تعنى بوظيفة فيها عدد من الموظفين بحيث يتم تجميعهم ويطلق عليهم مجموعة المستخدمين (User Group). ومن ثم تدريبهم على استخدام النظم المصممة أو التي تم شرائها من شركات البرمجيات. وفي مرحلة التنفيذ والمتابعة يتم القيام بتطبيق النظم المصممة أو الذي تم شرائها من شركات البرمجيات بكامل حيثياتها وأجزائها. ويتم إدخال كامل البيانات إلى النظم الجديدة المطبقة وتخزينها وجعلها جاهزة لاستخدامات لاحقة يستفيد منها مديرو وخبراء الموارد البشرية، والإدارة العليا وغيرهم والنظام الجديد لابد من متابعته لمعرفة كفاءته وقدرته على المساهمة في تحقيق أداء وإنجاز متميزين (Kavangh ***et al***, 1994).

2-4-4 أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنظمة معلوماتها

أولاً: تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

تعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد (كماً ونوعاً) وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات" (الصيرفي، 2003). وتتمثل أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية بالآتي:

1- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة، وتوفير الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمة، ومعالجة النقص والفائض من الموارد البشرية (عباس، وعلي، 2003).

2- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج الموارد البشرية ومختلف وظائف المنظمة، كون التخطيط للموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى (السالم وصالح، 2006).

كما أن هنالك الكثير من المتغيرات التي تلعب دوراً في التأثير على عملية تخطيط الموارد البشرية. كما أن هنالك جملة من العلاقات بين عملية تخطيط الموارد البشرية وأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى. ومن هذه العلاقات (Martinsons, 1995):

1- تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع المدخلات الرئيسية لعملية الاستقطاب، فهي تساعد في وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية.

2- تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية مدخلات لنشاطي الاختيار والتعيين، فهي تحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوبة توافرها في هذا العدد.

3- توضح نتائج تخطيط الموارد البشرية أعداد وتخصصات الأفراد الذين سوف يجري العمل على توفيرهم في المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

4- تعتبر هذه الخطط (الموارد البشرية) من أهم الركائز الأساسية توفير الشواغر وتوفير بديل لها من الأفراد العاملين واحتياجاتهم التدريبية ومتطلبات الوظائف على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.

ومن خلال الطرح السابق تبرز حقيقة فعالية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من خلال مدى قدرتها على تحقيق التكامل والانسجام والترابط ما بين تلك الوظائف، وعملية تخطيط الموارد البشرية، في إطار المؤثرات الداخلية والخارجية، وكل من استراتيجيات وتوجهات المنظمة المستقبلية.

ثانياً: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) Staffing

أ- الاستقطاب Recruitment

وهو عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج (Fisher, *et al*, 1999).

ولعل أهم مصادر الاستقطاب هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث تمثل المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم الى وظيفة أخرى، أو تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية عندما ترى عدم وجود أشخاص ذوو كفاءة ومؤهلين لاشغال وظيفة شاغرة، وذلك من خلال؛ المعاهد والجامعات، النقابات العمالية، مكاتب العمل.. الخ (Pfeffer, 1998).

وبالنظر الى هذا النشاط من مدخل أنظمة المعلومات يمثل هذا النشاط نظام معلوماتي متكامل ينصرف إلى البحث عن مدخلات لهذا النظام والتعيين الدقيق لمصادره المتباينة سواء

الداخلية أو الخارجية وصولاً إلى مخرجات تتفق مع طبيعة النتائج المراد تحقيقها (Fisher, *et al*, 1999).

ب- الاختيار والتعيين Selection & Appointment

وهو النشاط المرتبط بالوصول الى القرار الافضل في اختيار الافراد الاكفاء وفقاً لمتطلبات العمل (عباس وعلي، 2003). وهو الاداة الاساسية للمفاضلة بين الافراد المستقطبين وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على الافراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لاداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (السالم وصالح، 2006).

وإن المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها من خلال عمليات الاستقطاب يتم تخزينها في قاعدة بيانات (نظم معلومات الموارد البشرية) خاصة بنظام الاختيار والاستقطاب للرجوع إليها حين الطلب (الفارس وآخرون، 1999).

وإذا أمعنا النظر في حقيقة نشاط الاختيار، فإننا نجده نظاماً متكاملاً يتكون من مدخلات تتمثل بـ تحليل العمل، القوى العاملة، ونتائج عملية الاستقطاب واستقبال الطلبات، مقابلات مبدئية، غربلة المرشحين، مقابلات نهائية. أما المخرجات فتتمثل في الوصول إلى الاختيار النهائي للمرشح/ المرشحين. تعد عملية الاختيار وعلاقتها مع الأنشطة الأخرى علاقة تكاملية سابقة ولاحقة، فالعلاقة السابقة تتمثل في أن عملية الاختيار لا تتم ألا بعد تنفيذ عدد من الأنشطة مثل نشاط تصميم وتحليل العمل والتخطيط للقوى العاملة وعمليات الاستقطاب. أما بالنسبة للعلاقة اللاحقة فهي تشمل عملية التدريب وقياس الأداء. تقوم علاقة الاختيار مع تخطيط القوى العاملة بتغذية عمليات الاستقطاب والاختيار بمعلومات كافية عن نوعيات الأفراد المراد استقطابهم وتخصصاتهم التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل في ضوء حجم العمل الحالي والمستقبلي (جرادات، 2004).

ثالثاً: تدريب الموارد البشرية Human Resource Training

التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الجديدة والمتخصصة المرتبطة بالأعمال لتحقيق زيادة في معدلات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة" (الفارس وآخرون، 1999). ويشتمل نظام معلومات التدريب على عدد من المراحل اللازمة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد وتصميم البرامج والدورات التدريبية. وهذه المراحل هي (Pfeffer, 1998):

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات. تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجمل التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة" (الخطيب والخطيب، 1997، ص 12) . وتكمن أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية في أنها (صادق، 1993، ص 183):

1- الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

2- المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.

3- توضح من المطلوب تدريبهم؟ وكذلك نوع التدريب المطلوب لهم ومداه.

4- أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.

المرحلة الثانية: تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي

تعتبر عملية التخطيط للتدريب من الأركان الأساسية في العملية التدريبية حيث تتضمن الخطة التدريبية الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، والوسائل والأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إضافة إلى أن الخطة التدريبية تبين الشخص أو الأشخاص الذين سينفذون البرامج التدريبية وما هي النفقات المتوقعة لتنفيذها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

وهي تتضمن نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، وينعكس نجاح أو فشل هذه المرحلة ايجاباً أو سلباً على المرحلة التي تليها والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي.

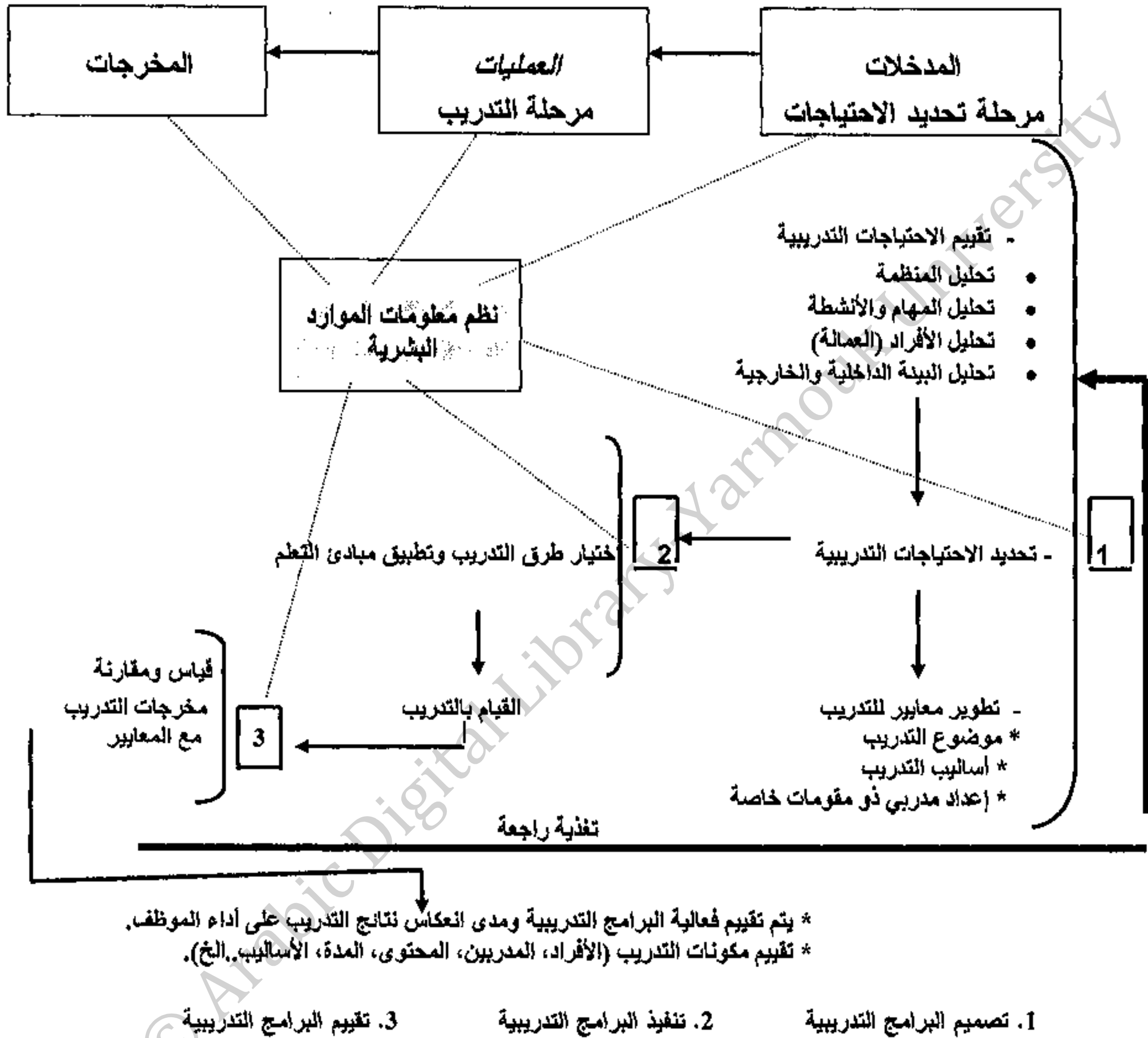
المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

عرّف المنيع عملية تقويم البرنامج التدريبي بأنه الكشف عن مواطن الضعف والقوة في برنامج محدد والعمل على إبراز جوانب القوة والضعف بهدف التعامل معها، فجوانب القوة تعمل على ابقائها ومساندتها لأن تبقى كذلك، وحل المشكلات التي تسبب وجود ضعف في البرنامج (المنيع، 1995).

ويبين الشكل رقم (2-5) نظام التدريب في إطار أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-5)

نظام التدريب في إطار أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية



المصدر: (جرادات، 2004) نقلاً (Fisher, *et al*, 1999)

رابعاً: تقييم الأداء Performance Appraisal

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً تعنى بتقييم كل موظف ضمن وظيفته مبينة نقاط ضعفه ونقاط قوته وتحديد الطرق المناسبة لتحسين أدائه (Hellriegel & Slocum, 1992). وتهدف هذه العملية إلى قياس نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهود التي يبذلها

الأفراد والتي من خلاله تسارع الإدارة إلى تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف كضمانة لزيادة فاعلية المنظمة (الدحلة، 2001).

كما أن الهدف الأساسي من وجود نظم لإدارة الأداء في المنظمة هو: ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهنا لابد أيضاً من توفير إرشادات ووضع معايير لقياس الأداء، وبذلك فان الأفراد هم الهدف من وراء هذه العملية، وهنا يجب العمل على تهيئتهم وإرشادهم ليصار إلى المساعدة في تحقيق أهداف التنظيم وأهدافهم الشخصية بالتناوب مع تعاظم الأداء، وحتى يتسنى تحقيق تلك الأهداف (أهداف تقييم الأداء) لابد من مراجعة ومتابعة عمليات التقييم للأداء الفردي والمؤسسي وتحديد احتمالات النجاح والفشل، والعمل على تفادي أو تقليل احتمالات الفشل بالطرق العلمية السليمة. فعندما تتطور المنظمة وتدخل مرحلة جديدة في الأداء فإنها تحتاج إلى أن يتطور أداء الموظفين ليحقق الموائمة بين تطور أنشطة ووظائف المنظمة من جهة وبين أداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، ويستطيع الأفراد العاملين من استخدام التقنيات المتطورة تطوير أدائهم لنشاطاتهم الجديدة Performance Development، ومع اشتداد المنافسة المحلية والعالمية تظهر الحاجة إلى تحسين الأداء Performance Improvement، وتحسين الإنتاج وذلك لإشباع رغبات الزبائن والمستهلكين. إلا أن المشكلة الحقيقية التي تواجهنا هي أن الأداء الفعلي الذي يقدمه الأفراد غالباً ما يختلف عن الأداء المتوقع أو المرغوب فيه والذي ترغب المنظمة وتسعى بكل طاقاتها لتحقيقه، وهنا يعكس قصوراً في الأداء والإنتاج مما يضطر المنظمة إلى معالجة ذلك القصور بسرعة (الدحلة، 2001).

خامساً: التعويضات والحوافز Compensation and Benifits

ويقصد بالتعويضات المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للافراد العاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها، في حين ترتبط المنافع بما تقدمه المنظمة لأفرادها من إسكان، وتأمين صحي، وضمان إجتماعي وغيرها (Denisi and Griffin, 2001). ويمكن أن تسهم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال من خلال (السالم، وصالح، 2006):

1- إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت.

2- الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز.

3- تحديد التعويضات والحوافز المناسبة وفقاً لمخرجات عملية وصف الوظائف.

4- توفير تقارير دورية عن تكلفة برامج الحوافز والمكافات ليتسنى مراجعتها وتقييمها وتعديليها وفقاً للمستجدات.

خامساً: تخطيط المسار الوظيفي Career Path Planning

ويقصد بالمسار الوظيفي مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالاعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية (السالم، وصالح، 2006، ص 210)، ويقصد بتخطيط المسار الوظيفي عملية تحديد تصور لمستقبل الفرد العامل الوظيفي، وفقاً للفرص الوظيفية المتاحة مستقبلاً (عباس، وعلي، 2003، ص 153).

ويمكن أن تسهم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال من خلال (Denisi and Griffin, 2001):

1- توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

2- تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل.

3- تزويد الأفراد العاملين بمعلومات تتعلق بمسارهم الوظيفي في المنظمة، وتسهم في انجاز هذا المسار وتحقيقه.

سادساً: العلاقات الإنسانية والبيئية Public and Environmental Relations

وهي مجموعة من الانشطة تتضمن قواعد واسس تم وضعها على ضوء دراسات نظرية وميدانية عملية، الغاية منها تحسين الرضا الوظيفي، والالتزام والولاء التنظيمي، ومساهمة الافراد العاملين اسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن كذلك البرامج التي تتعلق بحماية الافراد العاملين على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم من اخطار الاعمال التي يزاولونه سواء الجسدية منها أو النفسية (عقيلي، 1996). كما تتضمن كيفية تعامل المنظمة مع الجهات الخارجية الحكومية أو النقابية منها (عباس، وعلي، 2003).

ويمكن أن تسهم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال من خلال (Denisi and Griffin, 2001):

1- إعداد ملخصات وتقارير حول كل ما يستجد من ظروف بيئية تتعلق بإدارة الموارد البشرية للتعامل معها.

2- التمكين من متابعة قرارات اتحادات العمال ليتسنى التعامل معها.

3- التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل السائدة والمستجدة.

4- التمكين من متابعة شكاوي العمال ليتسنى التعامل معها.

5- التمكين من متابعة أبعاد السلامة المهنية في العمل.

2-4-5 معوقات نجاح أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية يجملها (Patrick, 2001) بما يلي:

1- نقص الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا.

2- الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.

3- الفشل في احتواء الأفراد في نظام معلومات الموارد البشرية.

4- عدم وضوح السياسات.

5- الضعف والنقص في عمليات الاتصال.

6- التوقيت السيئ لإدخال النظم والتطبيق.

وقدم (السندي، 2000) عرض تحليلي للتطورات التقنية والتكنولوجية المتلاحقة التي أرهقت المنظمات الحديثة من خلال مواكبتها لها ومدى الأثر الذي أحدثته تلك التطورات على العاملين (العنصر البشري) وكيفية التعامل معه وكيفية التعامل مع إدارة الموارد البشرية. وقد خلقت تحدياً أمام مدراء الموارد البشرية للتعامل مع هذه التقنيات لأنها أفرزت نظم جديدة من ضمنها نظم معلومات الموارد البشرية حيث هي بحاجة لها لتطوير وادارة الموارد البشرية والعمل على استدامتها. وعليه فإن أحد المعوقات التي تقف حائلاً دون نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية صعوبة التنبؤ بالنتائج المستقبلية لتطبيق نظم المعلومات في المنظمات، وبالتالي صعوبة بناء وتطوير وتعديل نظم المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة أو المتعلقة بأنظمة المعلومات والمـوارد البشرية والعلاقة بينهما، نحاول تقديم عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسـات، ومحاولة الاستفادة منها في تدعيم موضوع البحث.

أولا: الدراسات العربية:

أجرى (النظاري، 1990) دراسة هدفت الى معرفة أثر أنظمة المعلومات على فعالية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، وذلك من خلال معرفة مدى كفاءة هذه الأنظمـة، ومدى مساهمتها في الوصول إلى قرارات أكثر رشداً، ومحاولة الكشف عن نواحي الـضعف في هذه الأنظمة وسبل معالجتها من أجل تطويرها وزيادة فعاليتها. ولقد استخدم الباحث طريقة المقابلات الشخصية مع المهتمين بأنظمة المعلومات والمستفيدين منها في المصارف التجارية الأردنية. ولقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج كان أبرزها:

1. وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية أنظمـة المعلومات وبين مستوى مساهمتها في تحسين عملية صنع القرار.
2. (29%) من المصارف مجتمع الدراسة لديها أنظمة معلومات فاعلة وكفؤة.

أما دراسة (الفرحان والطراونة، 1996) فقد هدفت إلى معرفـة مـدى تـوفر أنظمـة المعلومات الإدارية في المنظمات الأردنية في القطاع الخاص والعام، ومعرفة مدى اسـتفادة هذه المنظمات من هذه الأنظمة، وإجراء مقارنة بين منظمات القطاعين في هذه الأبعاد.

وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في (128) شركة مساهمة عامة مدرجـة فـي سوق عمان المالي و(90) منظمة حكومية في الأردن. وقد بلغت عينة الدراسة (108) رئيس

قسم، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت هذه الدراسة لعدد مـن النتـائج منها:

- اهتمام منظمات القطاع الخاص بأنظمة الرقابة والمعلومات بنسب أعلـى منهـا فـي منظمات القطاع العام.
- تحقيق الأنظمة المطبقة لأهدافها في القطاع الخاص بدرجة أعلى من تحقيقها للأهداف في القطاع العام.
- وجود علاقة بين درجة توفر الأنظمة ودرجة الاستفادة منها فـي القطـاعين العـام والخاص.

وأجرى (عقيل، 1996) دراسة هدفت لوصف بيئة عمل البنوك التجاريـة الأردنيـة وشدة المنافسة فيها، كما هدفت الدراسة للكشف عن تكنولوجيا وأنظمة المعلومات المـستخدمة في إحدى هذه البنوك (بنك الاستثمار العربي الأردني)، والكشف عن مـدى اسـتخدام هـذه الأنظمة كأداة تنافسية من قبل هذا البنك. وهدفت هذه الدراسة أيضاً الى معرفـة التطبيقـات الإستراتيجية لأنظمة المعلومات الحالية والمقترحة في هذا البنك، والكشف عن مدى تأثير هذه الأنظمة وتطبيقاتها على العلاقة بين البنك وعملائه. ولقد استخدمت هذه الدراسـة الاسـتبانة والمقابلة الشخصية كوسائل لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (80) استبانه على فروع البنك والبالغ عددها (9) فروع، وقد تم أيضاً توزيع (57) استبانه على عملاء البنك في فرعين من فروعه لمعرفة مدى تأثير أنظمة المعلومات على اختيارهم للبنك وتقييمهم للخدمات المقدمـة إليهم. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يعمل بنك الاستثمار العربي الأردني في بيئة تنافسية شـديدة، حيـث تلعـب أنظمـة المعلومات أدواراً استراتيجية بسبب التطور التكنولوجي الذي تستند إليـه المنافـسة فـي القطاع المصرفي الأردني.

2. يستخدم البنك موضع الدراسة أنظمة المعلومات كأداة تنافسية استخداماً جيد جداً، حيث حقق (85%) على الأقل من مجموع نقاط التقييم للمعايير الموضوعة، كما وتستخدم أنظمة المعلومات الحالية في دعم استراتيجيات المصرف التنافسية بنـسبة (84%) مـن نقـاط التقييم، وتلعب أدواراً استراتيجية بنسبة (86.7%) من نقاط التقيـيم، كمـا يتـوفر فـي المصرف (88%) من المتطلبات التنظيمية و(89%) من المتطلبات التكنولوجية لأنظمـة المعلومات الاستراتيجية.

3. تعطي أنظمة المعلومات الحالية المصرف قيد الدراسة ميزة تنافسية، حيث تدعم أنظمة المعلومات الحالية الأنشطة الداعمة والرئيسة في Value Chain Analysis، كما ترفـع بشكل جيد من قيمة الخدمات المقدمة إلى عملاء البنك، وقد حقق البنك (75.3%) من نقاط التقييم لهذا المعيار.

4. يستخدم المصرف الكثير من أنظمة المعلومات التشغيلية والتي تدعم عمليـات البنـك اليومية بشكل كبير، كما يستخدم أنظمة المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.

5. وافق أكثر من (75%) من المدراء الذين شملتهم الدراسة (في معظم الأحيان بإيجابيـة مرتفعة) على التطبيقات (الاستخدامات) الاستراتيجية لأنظمة المعلومات، ويدل هذا علـى تفهم المدراء لهذه الاستخدامات وتقبلهم لها، الأمر الذي يسهل التطوير والتغيير اتجاه هذه الاستخدامات.

6. كانت إجابات أكثر من (87.5%) من المدراء إيجابية فيما يتعلق بمواصفات المعلومات، وقد رتبت هذه المواصفات بحسب إيجابية الإجابات كالآتي: سرعة الحصول على المعلومات والحداثة، والأمان، والدقة، والكفاية.

7. قلة عدد الموظفين في وحدة أنظمة المعلومات في هذا البنك مقارنة بحجم العمل.

وفي دراسة (دوغمان، 1997)، فقد سعت الباحثة لتحليل وتصميم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية لإحدى المؤسسات الأردنية التي دخلت سوق التصدير إلى أمريكا وأوروبا. وقدمت الباحثة ايجازاً حول أنظمة المعلومات بشكل عام، وأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ثم تطرقت إلى إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية من أجل تفعيلها خدمة لتحقيق أهداف الإدارة. كما قامت الباحثة بدراسة حالة شركة العصر للألبسة من حيث تواجد نظام معلومات الموارد البشرية مستخدمةً في ذلك الخرائط الهيكلية ورسومات تدفق البيانات كأدوات لتحليل وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية الذي قامت بتصميمه.

وقد أظهرت دراستها بعض النتائج كان من أهمها:

1- إن أساليب البحث والاختيار لا تعمل بشكل كفؤ مما يعني عدم اختيار وتعيين سليم لمن هم مؤهلين لشغل الوظائف وهذا يضع النظام ومصداقيته محل تساؤل وشك.

2- النظام الحالي المتبع في إدارة الموارد البشرية لا يزود المعلومات الدقيقة لنشاطات التدريب والتي تعتبر من أهم المعلومات التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية لإعادة تأهيلها وتدريبها وتنميتها لمواكبة المستجدات القادمة.

3- تذهب معظم الأوقات سدىً في عمليات الاختيار والتعيين لأنها ما زالت يدوية تقريباً.

1- ما زالت عمليات جمع وتحليل البيانات الخاصة بتقييم الأداء يدوية وتودع المخرجات في الملفات الشخصية للموظفين.

2- لا تستخدم شبكة المعلومات الحاسوبية في الشركة لتسهيل تبادل المعلومات الضرورية.

3- ملفات الموظفين هي الوحيدة المحوسبة في النظام الحالي للشركة وبقية الأمور ما زالت يدوية.

وقد أوصت الباحثة بما يلي :

1. ضرورة تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في المنظمة من خلال حوسبة وظائف الموارد البشرية لأنه مع مرور الوقت يبقى هو المزود للمعلومات المطلوبة للمنظمة.

2. العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الأنظمة الأخرى المستخدمة لمقابلة تكامل وترابط تلك الأنظمة مع أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أما (العجلوني، 1998) فقد أجرى دراسة هدفت الى تقييم أنظمة المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن، وهي دراسة حالة على الملكية الأردنية والبنك العربي. واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- إن تصميم قاعدة البيانات في الملكية الأردنية يخدم الإدارة العليا أكثر من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى.

- تزداد كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية في الملكية الأردنية كلما زاد استخدام مخرجات تلك الأنظمة في اتخاذ القرارات.
- تعاني أنظمة المعلومات الإدارية في الملكية الأردنية من قلة المرونة في التعامل مع حالات زيادة حجم العمل.
- تمتاز أنظمة المعلومات الإدارية في البنك العربي بكفاءة واستخدام كبير من قبل متخذي القرار.
- يعتبر مستوى الإدارة الوسطى من أكثر المستويات الإدارية استخداماً لأنظمة المعلومات في البنك العربي.

كما سلط (قاسم، 1999) الضوء على نظم معلومات الموارد البشرية في سلطنة عُمان وأهمية المعلومات التي يتطلبها نظام معلومات خاص بالموارد البشرية. وقد تناولت الدراسة نظم المعلومات وعناصره ومحتوياته كمدخل استراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية من أجل تحقيق كفاءة وإدارة الموارد البشرية في ظل عالمية المنافسة على الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة للقيام بالأنشطة الإدارية. كما قامت الدراسة بتوضيح وظائف ومتطلبات نظم معلومات الموارد البشرية في سلطنة عُمان كجزء من العملية التنموية في سلطنة عُمان. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام والوعي بنظام خاص للموارد البشرية يتفاعل مع النظم الأخرى من أجل تحقيق الأهداف الإدارية في أي دولة.

ولقد قام (زير، 2002) بدراسة هدفت الى معرفة أثر توافر أنظمة المعلومات، وتوافر الكم المناسب من المعلومات المطلوبة على مدى فاعلية القرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت الدراسة الى التعرف على أنواع أنظمة المعلومات

المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية. ولقد تناول الباحث جميع مفرادات مجتمع الدراسة، والذي هو عبارة عن مديري الفروع الرئيسية في (16) بنكاً تجارياً حيث بلغ عددهم (164) مديراً. وكأداة لجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لتوفر المعلومات الملائمة من الكم والدقة اثر ايجابي على فاعلية اتخاذ القرار في الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية.
- تساعد أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اتخاذ قرارات ذات فاعلية عالية.
- القرارات المتخذة في هذه البنوك ذات فاعلية عالية نوعاً ما.
- وجود نقص في الكوادر الفنية المدربة على استخدام الحاسوب لأغراض تجارية.

كما بينت النتائج بأن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في هذه البنوك تتمثل في الانترنت، وخدمات البطاقات الالكترونية وأجهزة الخدمات الذاتية، وقارئ الشيكات ونظام الأرشفة الالكترونية. كما أشارت النتائج الى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في هذه البنوك تساعد على اتخاذ قرارات صائبة وبجهد أقل ووجود درجة عالية من الأمن.

كما قام (الميتاني، 2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر أنظمة المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك العربي. وقد شملت هذه الدراسة (150) موظفاً و(350) عميل يتعاملون مع البنك العربي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1- يتمتع مستخدمو أنظمة المعلومات الإدارية في البنك بمستوى فني وبمهارة عالية وبمؤهلات وخبرات تمكنهم من أداء عملهم المصرفي على أكمل وجه.

2- ملائمة المعلومات التي توفرها الأنظمة عالية جداً، وتسهم في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات.

3- يوفر البنك الأجهزة والبرمجيات اللازمة لعمل الأنظمة وبكفاءة عالية.

4- تمتاز أنظمة المعلومات الإدارية في البنك بمرونة عالية.

وقد قامت (شتات، 2003) بأجراء دراسة هدفت الى التعرف على واقع ممارسات أدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار والاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والثقافة التنظيمية، والقيادة) في تحقيق الأبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية. وكانت عينة الدراسة من المديرين العاملين في البنوك التجارية ضمن المستويات الأدارية المختلفة والبالغ عددهم (250) مديراً. وقد تمثلت ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بما يلي:

1. أن ممارسات الإختيار الأبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى.
2. أن ممارسات التدريب الأبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الأختيار، مما يشير الى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح أدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.
3. أظهرت النتائج التقدم الواضح لعامل الثقافة وتراجع عامل التحفيز من حيث الرتبة في درجة الممارسة. فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بالرغم من أهمية توافر هذا العامل.
4. بينت النتائج أن عامل القيادة أحتل المرتبة الأخيرة من بين العوامل الاكثر ممارسة والذي بدوره يعكس الشخصية البيروقراطية التي يتمتع بها الرؤساء.
5. أظهرت النتائج أن عامل (الإختيار) كان العامل الذي شرح النسبة الأكبر من التباين الكلي في تحقيق الابداع المؤسسي. في حين كان عامل الثقافة أقل العوامل التي شرحت النسبة الأقل من هذا التباين.

وأجرت (جرادات، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ومعوقات ذلك. كما هدفت الى قياس مدى فاعلية هذه الأنظمة وأثرها على الأداء المالي للبنوك. وقد شملت هذه الدراسة (20) بنكاً، بمعدل (100) استبانة تم توزيعها. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

1- إن تطبيق أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية يتم بدرجة متوسطة من الكفاءة.

2- هنالك جملة من المعوقات تحول دون تبني أنظمة معلومات بشرية فاعلة. ومن أبرزها عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية هذه الأنظمة.

3- عدم وجود علاقة بين المؤشرات المالية وفاعلية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

ثانيا:الدراسات الأجنبية:

قام (Cholak & Simon, 1991) بإجراء دراسة ميدانية على (50) شركة صناعية وخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على درجة توظيف النظام المعلوماتي في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على الناحية التنظيمية لهذه الممارسة. قام الباحث بتطوير استبيان لتحقيق هذه الأهداف.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن (90%) من الشركات المبحوثة تقوم بإدارة النظام المعلوماتي لإدارة الموارد البشرية ومن خلال قسم مستقل عن هذه الإدارة. كما أظهرت النتائج إن (91%) من الشركات المبحوثة تستغل النظام المعلوماتي لإدارة الموارد البشرية

لدعم بعض الوظائف ذات العلاقة ومنها: وظيفة التـــدريب، وإدارة المكافـــآت والامتيـــازات. وتبين بأن أكثر وظيفة يدعمها النظام هي إدارة الرواتب والأجور.

وفي دراسة قام بها كل من (Park, & Jih, 1994) للتعرف على خصائص أنظمة المعلومات الإدارية الناجحة في الشركات والتي تم تحديدها من خلال عدد من الأبعاد بحيث تشمل رضا المستخدم، ومستوى الاستفادة من النظام، ومستوى مساهمته في تحسين الأنشطة المرتبطة به. وقد تمت الدراسة على (106) شركة تعمل في صناعة الملابس والنسيج، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي تمتلك أنظمة معلومات إدارية كفؤة تتمتع بخصائص تختلف عن تلك التي تمتلك أنظمة معلومات إدارية أقل كفاءة، من حيث درجة تعقيد النظام، وطبيعة المدخلات، وجودة التقارير الناتجة عن النظام المستخدم، وعدد الأفراد العاملين على تلك الأنظمة، ونوع تطبيقات الحاسب المستخدمة. كما أظهرت هذه الدراسة أن درجة مساهمة نظام المعلومات الإدارية في الشركات يعتمد على مستوى توفير المستلزمات الأساسية للنظام وحجم الشركة، وبصورة طردية.

وجاءت دراسة (Kinnie & Arthurs, 1996) لتبين مدى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الممارسات ذات العلاقة بهذه الإدارة، وكيفية تطوير أنظمة معلومات موارد بشرية ذات قدرة عالية على التعامل مع وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات السريعة في الأنظمة والتكنولوجيا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- إن (59%) من شركات القطاع الصناعي تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية، في حين يستخدمه ما نسبته (83%) من شركات قطاع الخدمات العامة، وحوالي (79%) من شركات قطاع الخدمات الخاص.

2- تنحصر معظم مجالات استخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في المستويات التشغيلية والمتعلقة بحفظ سجلات الأفراد، والرواتب، والعقوبات، وإعداد التقارير اليومية.

3- إن نصف عينة الدراسة تقريباً لا يمتلكون المهارات والمعارف والاتجاهات والخبرات بمجال تقنيات المعلومات الإدارية بشكل عام، وأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

4- وجود ضعف في تحقيق عملية الترابط بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والنظم الأخرى داخل المنظمة؛ مما يعني عدم فاعلية وكفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وقصوره في تحقيق الأهداف المرجوة.

أما دراسة (Lin, 1997) فقد قامت على عينة عشوائية من الشركات التايوانية لتسليط الضوء على الموارد البشرية من وجهة نظر مستقبلية مركزة على عمليات تخطيط القوى البشرية، وأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، وعمليات تطوير الموارد البشرية، ومدى حوسبة وظائف الموارد البشرية التي تسهم وبشكل فعال في تطوير الموارد البشرية وتوفير معلومات وبيانات تحتاجها الإدارة العليا والوسطى لعمليات استراتيجية مثل: التخطيط واتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك اهتمام متزايد بعمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتخطيط القوى البشرية الحالية والمستقبلية.

2- التركيز على تحديد الاحتياجات (الطلب) من الموارد البشرية أكثر من العرض والعمل على تحليل العرض لمقابلة الاحتياجات الفعلية من القوى البشرية.

3- تم حوسبة أكثر من (50%) من وظائف الموارد البشرية داخل نظام متكامل لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية مثل: تقييم الأداء، التعويضات، الغياب ودوران العمل.. الخ.

4- ينصب اهتمام مديري إدارة الموارد البشرية على ضرورة تواجد أنظمة للتدريب كما هو الحال بالنسبة لنظام الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء.

5- يفضل مديري إدارة الموارد البشرية عمليات التخطيط والقضايا الاستراتيجية لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

وأجرى كل من (Hainas & Petit, 1997) دراسة على (564) مستخدماً مباشراً لأنظمة معلومات إدارة الموارد بشرية المحوسبة في الشركات الكندية. وهدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على اثر بعض العوامل على الرضا عن النظام المعلوماتي لإدارة الموارد البـشرية. وقد قسمت هذه العوامل إلى عوامل شخصية وتنظيمية، وعوامل متعلقة بالنظام المعلومـاتي. ولغرض تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى أن خصائص النظام المعلوماتي بشكل عام هي المحدد الأهم للرضا عن النظام المعلوماتي. ومن هذه الخصائص: إمكانية توثيق النظام، وسهولة الاستخدام وملائمة الاستخدام. ولم يرتبط أي عامل من العوامل التنظيمية بالرضا عـن النظـام. أمـا العوامل الشخصية فقد أثرت فيها الخبرة الحالية على مستوى الرضا عن النظام.

أما دراسة (Powell and Dent-Micallef, 1997) فقد قامت بمراجعـة الدراسـات السابقة لمعرفة فيما إذا كان هنالك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسـسي لـدى المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت هذه المراجعة إلى أن معظم الدراسات تبين أن تكنولوجيا المعلومات وحدها لا تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية. كما أشارت النتائج أن بعض الشركات تتميز على الأخرى رغم اسـتخدامها لـنفس تكنولوجيـا

المعلومات، حيث تلعب الموارد البشرية دورا بارزا في الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من حيث قدرتها على الإبداع والتطوير.

وأما دراسة (Liebowttz ,1999) فقد أجريت في الولايات المتحدة الامريكية حيث شملت (15) مديراً من مديري وحدة أنظمة المعلومات. وذلك من اجل معرفة العوامل التي تسهم في نجاح او فشل أنظمة المعلومات الحديثة المستخدمة في منظماتهم.

ولقد قام الباحث بتحديد عدد من المتغيرات التي تؤدي الى فشل أنظمة المعلومات منها: عوامل تنظيميه، وتخطيط وتنظيم وتصميم وبناء وتنفيذ النظام، وعوامل ثقافية، وعامل التمويل، والتكنولوجيا والبرمجيات المستخدمة. وتوصل الباحث الى وجود قناعات متباينة حول مدى رضا هؤلاء المديرين عن أنظمة المعلومات المستخدمة في منظماتهم. حيث أن حوالي نصفهم يعتبرون نوعية المعلومات التي يقدمها النظام غير جيدة، وبالتالي عدم ثقتهم بما يقدمه النظام من معلومات. كما اعتبر غالبية المديرين أن المشاركة في وضع البرامج التدريبية للعاملين على النظام ضرورة لنجاح النظام.

ولقد توصل الباحث إلى وجود عوامل متعددة كانت وراء فشل أنظمة المعلومات المستخدمة، ومن هذه العوامل: عوامل فنية ذات علاقة بالتكنولوجيا أو إدارية ذات علاقة بالإدارة القائمة على النظام.

أما دراسة (Tansley, *et al*, 2001) فقد ركزت على توضيح الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال تكامل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وغيره من انظمة المعلومات. وركزت الدراسة على دراسة حالة الشركات الهندسية البريطانية وعددها (16) شركة. وقد أظهرت دراستهم النتائج الآتية:

1- يرى 13% من أفراد عينة الدراسة بأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر في تكامل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية؛ مما يعني إجراء تغييرات في ممارسات إدارة الأفراد.

2- يشكل الأفراد الذين يقومون باستخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والذين لا يملكون إمكانيات ومهارات كافية فيما يخص أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ما نسبته 71% من عينة الدراسة.

3- 62% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن هناك نقص في وعي وفهم الأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

4- وجود استقلالية في ممارسة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ مما يعني عدم تكامل وترابط أنظمة أو وظائف معلومات إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تقليل فعالية هذه الأنظمة.

5- هناك نقص واضح في دعم الإدارة العليا لفرق عمل الموارد البشرية التي تقوم بتطبيق أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

وجاءت دراسة (Thomas, *et al*, 2001) لتلقي الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية (البناء) الأسترالية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تم تحديد متطلبات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ممثلة بالوظائف السبعة التالية: إدارة المشاريع ومراقبتها، التخطيط الاستراتيجي، التحليل والمراجعة، ملفات الأفراد، تقييم أداء الأفراد، وجداول الرواتب، والمحاسبة، وأنظمة المعلومات من خارج المنظمة.

2- عدم اهتمام مستخدمي أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بالنظام من حيث التعامل مع متطلباته ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة التي يبحثون عنها.

3- 40% من عينة الدراسة يجمعون على عدم فاعلية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المستخدمة فيها.

4- يرى 40% من عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية وهيمنة الإدارة (الموارد البشرية أو العليا) على المعلومات التي يحتويها النظام بحجة السرية والكتمان.

وسعت دراسة (Ball & Shipton, 2003) لتوضيح الاستخدامات المحتملة والفعلية لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في فعالية دعم وتطوير الموارد البشرية. واستندت دراستهما على دراسة حالتين لشركتين عاملتين في قطاع الخدمات البريطاني، تطبقان أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية هما Airco و Softco وتمت مقابلة مديري الموارد البشرية، ومديري الإدارات، والمشرفين، والموظفين الإداريين في دائرة الموارد البشرية فقط. وقد أظهرت دراستهما النتائج التالية:

1- لـم يتم تطبيق أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل كامل في الشركتين حيث ما زالت هذه النظم في طور التعديل والتطوير.

2- هناك اهتمام بنظام التدريب كأحد أنظمة معلومات الموارد البشرية لأن مهارات وكفاءة الأفراد تتقادم مع مرور الزمن، كما يتم العناية بالتدريب التقني جرّاء تطبيق أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وجرّاء تطور تلك النظم.

3- ساعدت أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بكامل مخرجاتها مديري الموارد البشرية على المساهمة بشكل استراتيجي على تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم وتحسن الأداء.

4- عدم اقتناع الإدارتين العليا والوسطى بفاعلية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد مبرر لتعدد النظم لأنها مكلفة.

5- تطور أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية باستمرار من شأنه أن يشكل عائقاً لإنجازات وإمكانيات الموارد البشرية والمنظمة للمنافسة والبقاء والنمو.

وجاءت دراسة (Ball, 2003) لتوضيح المعلومات والبيانات التي تخزن في نظام معلومات الموارد البشرية عن الأفراد، التدريب والتطوير، الاستقطاب، وخصائص معالجة المعلومات المستخدمة. وجاءت هذه الدراسة لتوضح أيضا العلاقة بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وحجم العمالة في المنظمة، وكيفية استخدام الأنظمة في عمليات التقييم، والتدريب والاستقطاب. وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة لغايات التحليل حيث شملت الدراسة (115) شركة في بريطانيا. ومن أهم نتائج الدراسة:

1- إن مستخدمي أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية هم من حديثي المستخدمين (أقل من 4 سنوات) بنسبة 64.4% والبقية هم من الذين يستخدمونها لأكثر من 8 سنوات.

2- إن 35.6% من عينة الدراسة يستخدمون أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية الخاص بالملفات اليدوية بعد حوسبتها.

3- أجمع مستخدمي أنظمة المعلومات الموارد البشرية على أن المعلومات والبيانات عن إدارة الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والتدريب تم تخزينها في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية لأغراض إدارية بحتة وليس لعمليات التحليل واتخاذ القرارات.

4- يتعامل ما نسبته 42.3% من مستخدمي قاعدة بيانات الأفراد مع المعلومات عن التدريب لأغراض المراقبة وتخزين الدورات التدريبية فقط.

5- هناك علاقة طردية بين أعداد الموظفين المعينين وحاجة المنظمة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

6- هناك حاجة متزايدة لتحليل البيانات القادمة من أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

7- إن الشركات الكبرى ذات التعداد الذي يفوق 500 موظف يشكلون ما نسبته 50% من مستخدمي أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

3-1 تصميم الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، ومن خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. فقد ساعدت الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية في توجيه الباحث نحو هذا التصميم الذي تراه منسجماً مع أهداف الدراسة في محاولتها فهم وتوصيف واقع أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، وتحليل بعض جوانبه من جهة أخرى.

3-2 طرق جمع البيانات

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت هذه الاستبانة على جزأين (أنظر الملحق رقم (1)).

احتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية لمديري ادارة الموارد البشرية المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي. كما اشتمل هذا الجزء على عوامل تنظيمية مثل وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد الموظفين في البنك. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن المديرين

والبنوك المشمولة في هذه الدراسة. كما يهدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها على فاعلية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المقفلة والتي تهدف إلى قياس محاور الدراسة التالية:

- **المحور الأول:** تعلق هذا المحور بمعرفة شكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك المشمولة في الدراسة. وبني هذا المحور على أربعة اسئلة مقفلة. وطرحت الاسئلة المقفلة أشكال مختلفة لأنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية وهي: النظام اليدوي، النظام المحوسب، النظام المتكامل، النظام الشامل.
- **المحور الثاني:** تعلق هذا المحور بقياس مدى توفير واستخدام البنوك المشمولة في الدراسة للعناصر الحاسوبية المادية والبرمجية المتكاملة والكفوءة في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة فيها. وكذلك مدى استخدام شبكات حاسوبية وقواعد بيانات متكاملة وفاعلة، وقوى بشرية مؤهلة وكفؤة لإدارة هذه الأنظمة. وبني هذا المحور على خمسة اسئلة مقفلة.
- **المحور الثالث:** تعلق هذا المحور بقياس درجة التكامل والترابط بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية من جهة أخرى في البنوك المشمولة في الدراسة. وبني هذا المحور على ثلاثة اسئلة مقفلة.
- **المحور الرابع:** تعلق هذا المحور بقياس مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك المشمولة في الدراسة. واشتملت هذه الانشطة على البنود التالية:

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** وتضمن هذا البند سبعة اسئلة.

ب- **الإستقطاب والإختيار والتعيين:** وتضمن هذا البند تسعة اسئلة.

ت-**تقييم أداء الأفراد العاملين:** وتضمن هذا البند سبعة اسئلة.

ث-**تدريب الأفراد العاملين:** وتضمن هذا البند خمسة اسئلة.

ج- **التعويضات والحوافز:** وتضمن هذا البند اربعة اسئلة.

ح- **تخطيط المسار الوظيفي:** وتضمن هذا البند ثلاثة اسئلة.

خ- **العلاقات الانسانية والبيئية:** وتضمن هذا البند خمسة اسئلة.

- **المحور الخامس:** تعلق هذا المحور بقياس مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير مجالات اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك المشمولة في الدراسة. واشتملت هذه المجالات على البنود التالية:

أ- خفض الكلف المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ب-تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة.

ت-تحسين مستوى جودة القرارات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ث-تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر.

- **المحور السادس:** تعلق هذا المحور بتوضيح ابرز المعوقات التي تحول دون تبني البنوك المشمولة في الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها. وبني هذا المحور على اثني عشر سؤالاً مقفلاً.

- **المحور السابع:** تحديد العلاقة ما بين توفير واستخدام متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وشكلها من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتحسين مجالات اداء أقسام هذه الادارات في البنوك المشمولة في الدراسة.

• **المحور الثامن:** معرفة إذا كان هناك تأثير لبعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، وعدد الموظفين في البنك) على مستوى الاستفادة من أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية الفاعلة في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

وقد استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس المحاور من (2-8) سالفة الذكر، وعلى الشكل التالي: (1) لـ(درجة منخفضة جداً)، (2) لـ(درجة منخفضة)، (3) لـ(درجة متوسطة)، (4) لـ(درجة عالية)، (5) لـ(درجة عالية جداً).

3-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

أ- صدق الأداة Instrument Validity

لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدمة في هذه الدراسة، بحيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، وضوحها، سلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى مديري ادارة الموارد البشرية في البنوك المشمولة في الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

ب- ثبات الأداة Instrument Reliability

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط. من أجل

التأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (1) كلما كانت الأداة اكثر ثباتاً. ويبين الجدول رقم (3-1) ابرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3-1)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لبعض محاور الدراسة

رقم المحور	عوامل المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
2	مدى توفير واستخدام مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية.	5	0.847
3	درجة التكامل والترابط في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.	3	0.847
4-أ	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة تخطيط الموارد البشرية.	7	0.948
4-ب	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة الإستقطاب والإختيار والتعيين.	9	0.954
4-ت	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة تقييم أداء الأفراد العاملين	7	0.954
4-ث	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة تدريب الأفراد العاملين.	5	0.905
4-ج	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة التعويضات والحوافز.	4	0.855
4-ح	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة تخطيط المسار الوظيفي.	3	0.871
4-خ	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة العلاقات الانسانية والبيئية.	5	0.891
5	مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير مجالات اداء قسم ادارة الموارد البشرية.	4	0.801
6	المعوقات التي تحول دون تبني أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها.	12	0.933

3-4 مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الاردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية/شؤون الموظفين، حيث بلغ عددها (17) بنكاً. وجميع هذه البنوك تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية/شؤون الموظفين. ولقد استهدفت هذه الدراسة جميع مديري ادارة الموارد البشرية العاملين في هذه البنوك، حيث بلغ عددهم (17) مديراً. وقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد المدير من إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك. حيث تم توزيع (17) استبانة على هؤلاء المديرين، ولقد تم استرجاع جميع هذه الاستبانات، أي بنسبة إرجاع بلغت (100%). وعلى هذا الأساس فإن مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل (17) استبانة. ويتضمن ملحق رقم (2) أسماء جميع هذه البنوك.

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت على: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة. من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المختلفة. كما استخدم عدة اختبارات إحصائية منها: كرونباخ ألفا بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها، كما تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، والذي يستخدم عادةً لإظهار الاختلافات المهمة ما بين (3) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. ويلائم طبيعة البيانات ذات المقياس المتعدد. وتم استخدام هذا

الاختبار من اجل معرفة إذا كان هناك اختلاف مهم في استفادة واستغلال أفراد عينة الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية الفاعلة في تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية، تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (العمر، المستوى التعليمي، والخبرة الإجمالية، وعدد الموظفين في البنك، وشكل أنظمة المعلومات). وتم أيضاً استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لأجل معرفة العلاقة ما بين توفير واستخدام متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وشكلها من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك أثر ذلك على تطوير مجالات اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك المشمولة في الدراسة.

3-6 مقياس التحليل

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في البنوك مجتمع الدراسة، ومعرفة أبرز المعوقات التي تحد أو تعيق من تطبيقها. حيث تم احتساب المتوسط الحسابي لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حده. ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (3-2) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (3-2)

معيار مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.49-1	ضعيفة
3.49-2.5	متوسطة
5-3.5	عالية

3-7 محددات الدراسة

لقد واجهت الباحث عدداً من الصعوبات خلال قيامه بهذه الدراسة وتمثلت بما يلي:

1- عدم موافقة بعض الإدارات العليا في بعض البنوك قيد الدراسة السماح للباحث بتوزيع الاستبانة بسهولة على مديري إدارة الموارد البشرية فيها.

2- إعتماد هذه الدراسة على إتجاهات المبحوثين، وبالتالي الإعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات الإستبانة اداة الدراسة الرئيسية.

3- قلة الدراسات العربية والمحلية حول موضوع هذه الدراسة مما يعني أنها اعتمدت على الدراسات الأجنبية والتي قد لا تشكل قاعدة كافية للدراسة الحالية أو لغيرها من الدراسات المستقبلية في نطاق الوطن العربي.

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

4-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف لبعض خصائص مديري ادارة الموارد البشرية في البنوك مجتمع الدراسة الديمغرافية والتنظيمية، ثم يليه عرض موسع وشامل للاجابة عن اسئلة الدراسة، إضافة الى اختبار فرضياتها.

4-2 خصائص أفراد مجتمع الدراسة

4-2-1 خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يبين الجدول رقم (4-1)، وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر، المستوى التعليمي.

جدول رقم (4-1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية (حجم العينة = 17)

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	15	88.2
	أنثى	2	11.8
العمر	أقل من 35 سنة	2	11.8
	35-أقل من 45 سنة	4	23.5
	45- أقل من 55سنة	7	41.2
	55- أقل من 65سنة	4	23.5
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	3	17.6
	بكالوريوس	7	41.2
	ماجستير	5	29.4
	دكتوراه	2	11.8

يشير الجدول رقم (4-1) على أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة قد بلغت (88.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (11.8). وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة المرأة في إدارة أقسام الموارد البشرية في البنوك المشمولة في الدراسة. وقد يعزى ضعف هذا التمثيل إلى وجود بعض المعوقات الاجتماعية التي تواجهها النساء العاملات في المنظمات الأردنية، مثل: عدم قدرة المرأة غالباً على الموازنة بين متطلبات العمل من جانب ومتطلبات الأسرة من جانب أخر، والتمييز من قبل أصحاب العمل بين مهام ومسؤوليات كل من الرجل والمرأة، وكذلك العادات والتقاليد التي تضع المرأة في إطار بعض الأعمال دون غيرها (الرشيد، وأبو دولة، 2000).

أما عن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (4-1) إلى أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (45- أقل من 55 سنة) قد بلغت (41.2%) في حين تساوت نسبة المديرين في الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة) والفئة العمرية (55- أقل من 65 سنة)، حيث بلغت هذه النسبة (23.5%). وبلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) (11.8%). ويدل هذا التوزيع على أن متوسط أعمار المديرين عينة الدراسة عالي نسبياً.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (4-1) إلى أن ما نسبته (41.2%) من المديرين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). في حين بلغت نسبة المديرين من حملة درجة الماجستير (29.4%). أما المديرين من حملة دبلوم مجتمع فأقل، فقد بلغت نسبتهم (17.6%). ولحملة الدكتوراه بلغت هذه النسبة (11.8%). وبذلك نتبين أن المديرين المبحوثين هم ذو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

4-2-2 خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية

يبين الجدول رقم (4-2) خصائص عينة الدراسة التنظيمية المتمثلة في عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد الموظفين في البنك.

جدول رقم (4-2)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة التنظيمية (حجم العينة = 17)

المتغيرات التنظيمية		التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	1	5.9
	5 -10 سنوات	6	35.3
	11-15 سنة	8	47.1
	أكثر من 15 سنة	2	11.8
عدد الموظفين في البنك	أقل من 500 موظف	8	47.1
	500-1000 موظف	3	17.6
	أكثر من 1000 موظف	6	35.3

يشير الجدول رقم (4-2) إلى أن ما نسبته (47.1%) من المديرين لديهم خبرة في المنصب الحالي تتراوح من (11-15 سنة). كما يشير الجدول إلى أن نسبة المديرين والذين لديهم خبرة تتراوح من (5-10 سنوات) قد بلغت (35.3%). في حين بلغت نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تزيد عن (15 سنة) (11.8%). كما أن ما نسبته (5.9%) من المديرين لديهم خبرة تقل عن (5 سنوات). وتدل النتائج السابقة على أن متوسط خبرة المديرين المبحوثين عالية نسبياً. وهذا يدل على تمتع مديري أقسام إدارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية بخبرات عملية طويلة. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك هذه الأقسام في هذه البنوك خبرات إدارية لا بأس بها، تمكنها من استخدام وتطبيق أساليب وأنظمة إدارية حديثة ومتقدمة إذا ما أرادت ذلك.

وفيما يتعلق بعدد الموظفين في البنوك المشمولة في الدراسة، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-2) إلى أن (47.1%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في بنوك تحتوي على أقل من 500 موظف. و(35.3%) يعملون في بنوك يزيد عدد موظفيها عن 1000. في حين بلغت نسبة المديرين عينة الدراسة والذين يعملون في بنوك يتراوح عدد موظفيها بين (500-1000) (17.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يعملون في بنوك صغيرة الحجم نسبياً.

4-3 تحليل ومناقشة اسئلة الدراسة

طرحت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الأساسية ذات علاقة مباشرة بموضوع أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي سنحاول الإجابة على أسئلة الدراسة اعتماداً على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

السؤال الأول: ما هو شكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية الشائع في البنوك الاردنية؟

جدول رقم (4-3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب شكل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية

(حجم العينة= 17)

شكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية	**التكرار**	**النسبة %**
أنظمة معلومات يدوية	0	0
أنظمة معلومات محوسبة	10	58.8
أنظمة معلومات متكاملة	5	29.4
أنظمة معلومات شاملة	2	11.8

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3) إلى أن (58.8%) من البنـــوك مجتمـــع الدراسة تستخدم أنظمة معلومات محوسبة في هذا المجال. و(29.4%) منها تـــستخدم أنظمـــة معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، في حين بلغت نسبة البنوك التي تـــستخدم أنظمـــة معلومات شاملة (11.8%). كما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3) الى عدم وجود بنوك تستخدم أنظمة معلومات يدوية لإدارة مواردها البشرية. وتدل هذه النتائج الى أكثر مـــن نصف البنوك مجتمع الدراسة تستخدم وتوظف أنظمة معلومات خاصة بإدارة المورد البشري تعتمد على الاجهزة الحاسوبية (المعالجة الإلكترونية للبيانات) وغيرها من الوسائل الأخـــرى المساندة.(لمزيد من المعلومات حول توضيح مفهوم أشكال أنظمه معلومـــات اداره المـــوارد البشريه، أنظر الصفحات(14-15)).

السؤال الثاني: إلى أي مدى يتم توفير المقومات والمتطلبـــات الأساســـية الداعمـــة لأنظمـــة معلومات ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، مثل العناصر الحاسوبية المادية المتكاملة، والعناصر البرمجية المتخصصة، والشبكات وقواعد البيانات المتكاملة والمنظمـــة، والقـــوى البشرية المؤهلة والكفؤة؟

يشتمل الجدول رقم (4-4) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى توفير المقومات والمتطلبات الأساسية الداعمة لأنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية مرتبة كما وردت في الاستبانة.

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية (حجم العينة = 17)

الرقم	المقومات والمتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفر الأجهزة والقطع الفنية والالكترونية والادوات المادية المتكاملة والكفؤة ومنها: محطة كمبيوتر رئيسية، ومحطة الطاقة، وأجهزة كمبيوتر طرفية، ونظام الاتصال.	3.53	0.717	عالي
2	توفر النظم والبرمجيات الاساسية المتخصصة والكفؤة ومنها: نظم التشغيل، والبرمجيات المساندة، والتطبيقات الجاهزة، وتطبيقات نظم المعلومات الادارية.	3.12	0.857	متوسط
3	توفير نظام شبكات متكامل وفاعل والتي توفر خدمة الربط ما بين جميع الاجهزة داخل البنك وخارجه.	3.29	0.686	متوسط
4	توفير قاعدة بيانات فاعلة ومنظمة ومتكاملة لتجميع الملفات المستخدمة في ادارة الموارد البشرية.	3.47	0.800	متوسط
5	توفر الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الذين يقع على عاتقهم تشغيل الأنظمة وادامتها في البنك.	3.53	0.874	عالي
	المتوسط الحسابي العام	3.39		متوسط

يتبين من الجدول رقم (4-4) أن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.39) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة. كما يشير الجدول أن توفير الأجهزة والقطع الفنية والإلكترونية والأدوات المادية المتكاملة والكفوءة، وكذلك توفر الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الذين يقع على عاتقهم تشغيل النظم وادامتها فقد احتلا المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وحل في المرتبة الثانية توفير قاعدة بيانات فاعلة ومنظمة ومتكاملة في ادارة الموارد البشرية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47). وجاء في المرتبة الثالثة من حيث التطبيق توفير نظام شبكات متكامل وفاعل لتوفر خدمة الربط ما بين جميع الأجهزة داخل البنك وخارجه وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). أما توفير النظم والبرمجيات الأساسية المتخصصة والكفوءة، فقد احتل المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12).

وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لكافة الفقرات على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول مجالات هذه المقومات والمتطلبات ومستويات توفيرها.

السؤال الثالث: إلى أي مدى تتكامل وتترابط أنظمة معلومات ادارة المـوارد البـشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية من جهة أخرى في البنوك الأردنية؟

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لعملية الربط والتكامل ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وغيرها من الأنظمة في البنوك الاردنية

(حجم العينة = 17)

الرقم	الأبعاد التكاملية المتوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التكامل والترابط
6	تتكامل وتترابط أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية مع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى.	3.06	1.029	متوسط
7	تتكامل وتنسجم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وغيرها فيما بينها.	3.29	0.985	متوسط
8	تتكامل وتترابط مدخلات ومخرجات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بأنشطتها.	3.41	0.870	متوسط
	المتوسط الحسابي للفقرة (7+8)	3.35		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن عملية تحقيق ربط وتكامل ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى كان يمارس بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.06). أما فيما يتعلق بمدى تكامل وانسجام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بأنشطتها من حيث المدخلات والمخرجات، فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.35)، والذي يدل على أن عملية تحقيق ربط وتكامل بين مدخلات ومخرجات الأنظمة المتعلقة بأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة أيضاً. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن أنظمة المعلومات ذات العلاقة بإدارة المورد البشري في

البنوك مجتمع الدراسة تقوم على البعد المحوسب على حساب كل مـن الأنظمـة المتكاملـة والشاملة.

وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً على تقارب إجابات المبحوثين واتفاق في وجهات نظرهم حول ذلك. وعند دمج هذين السؤالين للفقرات الواردة في الجدول رقم (4-4)، نستطيع تكوين تصور أفضل لدرجة توفير المتطلبات والمقومات، على اعتبار أن تحقيق عملية الربط والتكامل سالفة الذكر تعتبر من المقومات والمتطلبات الأساسية أيضاً. وبذلك يصبح المتوسط الحسابي العام لذلك (3.33) وبانحراف معياري (0.673). وهذا يمثل درجة متوسطة من توفير المتطلبات اللازمة لإدامة النظم وتفعيل دورها.

السؤال الرابع: ما هو مستوى مساهمة أنظمة معلومات ادارة المـوارد البـشرية فـي تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية ؟

وتبين الجداول رقـم (4-6)، (4-7)، (4-8)، (4-9)، (4-10)، (4-11)، (4-12) النتائج المتعلقة بهذا السؤال. حيث أن كل جدول من الجداول السابقة يقيس مستوى مـساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في إطار مجالات نشاط واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقيـيم أداء الأفراد العاملين، وتدريب الأفراد العاملين، والتعويضات والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي، و العلاقات الإنسانية والبيئية، وعلى التوالي. وسيتم عرض محتويات كل جدول علـى حـداه والتعليق على نتائجة وفقاً للنشاط ذي العلاقة.

أولا: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط تخطيط المـــوارد البشرية

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تخطيط الموارد البشرية (حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
1	عملية التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية.	2.88	0.993	متوسطة
2	تطوير أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة الاجل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا.	2.82	0.883	متوسطة
3	توفير معلومات عن مخزون التخصصات والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية عن الأفراد العاملين في البنك.	3.59	0.712	عالية
4	تبادل المعلومات ما بين قسم إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإطراف الداخلية والخارجية الأخرى لتحديد الاحتياجات من المورد البشري، وكيفية تغطيتها.	2.88	0.944	متوسطة
5	مراجعة وتعديل الخطط ذات العلاقة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.	3.47	1.007	متوسطة
6	توفير عدد من البرامج الكمية والإحصائية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى البنك ككل، وعلى مستوى الأقسام التابعة له.	3.12	0.993	متوسطة
7	إعداد وإجراء وصف كامل لجميع الوظائف (الوصف الوظيفي).	3.29	0.985	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.15		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-6) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تخطيط الموارد البشرية في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.15) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، 2003) والتي أجريت في قطاع البنوك الأردني. كما يشير الجدول رقم (4-6) أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية في توفير معلومات عن مخزون التخصصات والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية عن الأفراد العاملين في البنك وفي المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.59). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kinnie & Arthurs, 1996). حيث أظهرت أن معظم استخدامات هذه الأنظمة ينحصر في الأنشطة المتعلقة بحفظ سجلات الأفراد، والرواتب، وتقديم التقارير. في حين كان مستوى مساهمة هذه النظم متوسطاً في مراجعة وتعديل الخطط ذات العلاقة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وفي المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.47). أما في المرتبة الثالثة، فقد جاءت المساهمة ذات العلاقة بإعداد وإجراء وصف كامل لجميع الوظائف (الوصف الوظيفي) متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). أما قدرة هذه الأنظمة على توفير عدد من البرامج الكمية والإحصائية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى البنك ككل، وعلى مستوى الأقسام التابعة له، فقد احتل المرتبة الرابعة بمساهمة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.12). وفيما يتعلق بمساهمة هذه الأنظمة في عملية التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية، وكذلك تبادل المعلومات ما بين قسم إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإطراف الداخلية والخارجية الأخرى لتحديد الاحتياجات من المورد البشري، وكيفية تغطيتها، فقد احتلا المرتبة الخامسة وبمستوى مساهمة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.88). وجاءت المساهمة ذات العلاقة بتطوير أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة الاجل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا متوسطة أيضاً، وفي المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82).

وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

ثانياً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين(حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
8	حفظ وخزن المعلومات المتعلقة بالمورد البشري ومعالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم المناسب.	3.53	0.800	عالية
9	إجراء مقارنة بين مؤهلات وكفاءات المتقدمين للوظائف الشاغرة ووصف هذه الوظائف.	3.29	0.849	متوسطة
10	استخدام شبكة الانترنت لاستقطاب طالبي الوظائف.	3.88	0.928	عالية
11	تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين.	4.12	0.857	عالية
12	فتح قنوات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وأماكن العمالة والتوظيف(الجامعات والمعاهد، المكاتب المتخصصة، الجهات الحكومية،...الخ).	3.53	1.125	عالية
13	إخطار المرشحين للوظائف الشاغرة بالمعلومات اللازمة لإكمال إجراءات التعيين والاختيار.	3.65	0.931	عالية
14	توفير تقارير إحصائية ومفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة، تسهل عملية المفاضلة بينهم.	3.29	1.105	متوسطة
15	عقد الاختبارات والمقابلات الخاصة بإجراءات التعيين والاختيار.	3.00	1.225	متوسطة
16	توثيق سجلات المرشحين للوظائف الشاغرة وإدامة سجلاتهم لاستخدامها عند الضرورة.	3.82	0.951	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.57		عالية

يتبين من الجدول رقم (4-7) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين أنشطة الاستقطاب والإختيار والتعيين في البنوك مجتمع الدراسة كان عالياً نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.57) وهو يمثل درجة مساهمة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة العالية.

كما يشير الجدول رقم (4-7) إلى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية في تحسين بعض المجالات ذات العلاقة بأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وفقاً للترتيب التالي: تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين وفي المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، واستخدام شبكة الانترنت لاستقطاب طالبي الوظائف وفي المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وتوثيق سجلات المرشحين للوظائف الشاغرة وإدامة سجلاتهم لاستخدامها عند الضرورة وفي المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وإخطار المرشحين للوظائف الشاغرة بالمعلومات اللازمة لإكمال إجراءات التعيين والاختيار وفي المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وحفظ وخزن المعلومات المتعلقة بالمورد البشري ومعالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم المناسب، وكذلك فتح قنوات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وأماكن العمالة والتوظيف وفي المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53).

كما يشير الجدول رقم (4-7) أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة متوسطة في تحسين بقية المجالات ذات العلاقة بأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين وهي: توفير تقارير إحصائية ومفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة، تسهل عملية المفاضلة بينهم، وإجراء مقارنة بين مؤهلات وكفاءات المتقدمين للوظائف الشاغرة ووصف هذه الوظائف، وبمتوسط حسابي لكليهما بلغ (3.29)، في حين جاء في المرتبة الاخيرة

مساهمة هذه الأنظمة في عقد الاختبارات والمقابلات الخاصة بإجراءات التعيين والاختيار، وبمتوسط حسابي بلغ (3). وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

ثالثاً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط تقييم أداء الأفراد العاملين.

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تقييم اداء الافراد العاملين(حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
17	تقديم تقارير مفصلة عن أداء الأفراد العاملين وتحديثها باستمرار.	3.29	0.985	متوسطة
18	توفير بعض البرمجيات الخاصة بدعم إدارة تقييم أداء الأفراد العاملين.	2.94	1.197	متوسطة
19	توفير المعلومات الخاصة بمعايير تقييم الأداء سواء الكمية أو النوعية بوضوح ودقة.	3.06	1.197	متوسطة
20	تزويد الأقسام الأخرى بمخرجات عملية تقييم أداء أفرادها العاملين فيها.	3.18	1.131	متوسطة
21	توفير مقاييس دقيقة وواضحة للمفاضلة بين أداء الأفراد العاملين في البنك.	3.41	0.870	متوسطة
22	معرفة الأداء الحالي للأفراد العاملين وتوقع الأداء المستقبلي لهم.	2.92	1.088	متوسطة
23	تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الأفراد العاملين والتي يمكن استخدامها لتحديد نشاط التدريب.	3.47	0.943	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.18		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-8) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين المجالات ذات العلاقة بنشاط تقييم أداء الأفراد العاملين في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.18) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة.

ويشير الجدول رقم (4-8) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة متوسطة في تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الأفراد العاملين والتي يمكن استخدامها لتحديد نشاط التدريب، وفي المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وجاء في المرتبة الثانية مساهمة هذه الأنظمة وبدرجة متوسطة في توفير مقاييس دقيقة وواضحة للمفاضلة بين أداء الأفراد العاملين في البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.41). أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت المساهمة ذات العلاقة بتقديم تقارير مفصلة عن أداء الأفراد العاملين وتحديثها باستمرار، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة نسبياً. أما فيما يتعلق بمساهمة هذه الأنظمة في تزويد الأقسام الأخرى بمخرجات عملية تقييم أداء أفرادها العاملين فيها. فقد احتلت المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18). أما قيام هذه الأنظمة بتوفير المعلومات الخاصة بمعايير تقييم الأداء سواء الكمية أو النوعية بوضوح ودقة، فقد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث المساهمة المتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.06). وجاء في المرتبة السادسة مساهمة الأنظمة وبدرجة متوسطة في توفير بعض البرمجيات الخاصة بدعم إدارة تقييم أداء الأفراد العاملين، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94). وفي المرتبة الاخيرة جاءت مساهمة هذه الأنظمة متوسطة في معرفة الأداء الحالي للأفراد العاملين وتوقع الأداء المستقبلي لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.92).

وتدل قيم الانحراف المعياري العالية في بعض المجالات على أن إجابات المبحوثين متشتتة نسبياً، وقد يعزى ذلك الى تباين طرق تقييم اداء العاملين في البنوك.

رابعاً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط تدريب الأفراد العاملين.

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تدريب الافراد العاملين(حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
24	تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وجماعات العمل والأفراد العاملين.	2.76	0.886	متوسطة
25	جمع البيانات الخاصة بالعملية التدريبية (أهداف واستراتيجيات المنظمة، الإمكانات المادية والمالية، الوظائف وأنشطتها،...الخ).	3.59	0.939	عالية
26	تحديد طرق التدريب الملائمة والفعالة.	3.00	0.866	متوسطة
27	التمكين من استخدام تكنولوجيا التعلم عن بعد عن طريق الانترنت في عملية تصميم برامج التدريب.	2.41	0.935	متدنية
28	قياس ومقارنة مخرجات التدريب مع المعايير ذات العلاقة بفاعليتها.	2.94	0.966	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.94		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-9) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين المجالات ذات العلاقة بنشاط تدريب الأفراد العاملين في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (2.94) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة.

ويشير الجدول رقم (4-9) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية في جمع البيانات الخاصة بالعملية التدريبية (أهداف واستراتيجيات المنظمة، الإمكانات المادية والمالية، الوظائف وأنشطتها،...الخ)، وفي المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وجاء في المرتبة الثانية مساهمة هذه الأنظمة وبدرجة متوسطة في تحديد طرق التدريب الملائمة والفعالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.00). أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت المساهمة ذات العلاقة بقياس ومقارنة مخرجات التدريب مع المعايير ذات العلاقة بفاعليتها، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة نسبياً. أما فيما يتعلق بمساهمة هذه الأنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وجماعات العمل والأفراد العاملين. فقد احتلت هذه المساهمة المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76).

كما يشير الجدول رقم (4-9) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة متدنية في التمكين من استخدام تكنولوجيا التعلم عن بعد عن طريق الانترنت في عملية تصميم برامج التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.41).

وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

خامساً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط التعويضات والحوافز.

جدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط التعويضات والحوافز(حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
29	إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت.	4.12	0.781	عالية
30	الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز.	2.82	0.989	متوسطة
31	تحديد التعويضات والحوافز المناسبة وفقاً لمخرجات عملية وصف الوظائف.	3.41	0.939	متوسطة
32	توفير تقارير دورية عن تكلفة برامج الحوافز والمكافات ليتسنى مراجعتها وتقييمها وتعديليها وفقاً للمستجدات.	3.35	0.786	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.43		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-10) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين المجالات ذات العلاقة بنشاط التعويضات والحوافز في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.43) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة.

ويشير الجدول رقم (4-10) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت، وفي المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12). وجاء في المرتبة الثانية مساهمة هذه الأنظمة وبدرجة متوسطة في تحديد التعويضات والحوافز المناسبة وفقاً لمخرجات عملية وصف الوظائف.، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.41). أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت المساهمة ذات العلاقة بتوفير تقارير دورية عن تكلفة برامج الحوافز والمكافات ليتسنى مراجعتها وتقييمها وتعديليها وفقاً للمستجدات ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة نسبياً. أما فيما

يتعلق بمساهمة هذه الأنظمة في الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز. فقد احتلت هذه المساهمة المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82). وتدل قيم الانحراف المعياري العالية في بعض المجالات على أن إجابات المبحوثين متشتتة نسبياً، وقد يعزى ذلك الى تباين طرق تقييم اداء العاملين في البنوك.

سادساً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تخطيط المسار الوظيفي (حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
33	توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين في البنك.	2.18	1.074	متدنية
34	تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل.	3.53	0.800	عالية
35	تزويد الأفراد العاملين بمعلومات تتعلق بمسارهم الوظيفي في البنك، وتسهم في انجاز هذا المسار وتحقيقه.	2.53	0.923	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.75		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-11) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (2.75) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة. كما يشير الجدول رقم (4-11) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية في تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل، حيث

بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.53). في حين كان مستوى مساهمة هذه الأنظمة متوسطاً في مجال تزويد الأفراد العاملين بمعلومات تتعلق بمسارهم الوظيفي في البنك، والإساهم في انجاز هذا المسار وتحقيقه. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.53). وجاءت درجة مساهمة هذه الأنظمة متدنية في مجال توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين في البنك. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.18). وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

سابعاً: مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين نشاط العلاقات الانسانية والبيئية

جدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط العلاقات الإنسانية والبيئية (حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
36	إعداد ملخصات وتقارير حول كل ما يستجد من ظروف بيئية تتعلق بإدارة الموارد البشرية للتعامل معها.	3.35	0.862	متوسطة
37	التمكين من متابعة قرارات اتحادات العمال ليتسنى التعامل معها.	3.76	0.752	عالية
38	التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل السائدة والمستجدة.	3.94	0.827	عالية
39	التمكين من متابعة شكاوي الأفراد العاملين ليتسنى التعامل معها.	2.82	0.993	متوسطة
40	التمكين من متابعة أبعاد السلامة المهنية في العمل.	3.76	0.9.3	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.53		عالية

يتبين من الجدول رقم (4-12) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات نشاط العلاقات الانسانية والبيئية في البنوك مجتمع الدراسة كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.53) وهو يمثل درجة مساهمة عالية. كما يشير الجدول رقم (4-12) الى أن أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تسهم وبدرجة عالية في التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل السائدة والمستجدة.، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.94). كما كانت مساهمة هذه الأنظمة أيضاً عالية في كل من مجال متابعة قرارات اتحادات العمال ليتسنى التعامل معها، ومتابعة أبعاد السلامة المهنية في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (3.76). في حين كان مستوى مساهمة هذه الأنظمة متوسطاً في مجال إعداد ملخصات وتقارير حول كل ما يستجد من ظروف بيئية تتعلق بإدارة الموارد البشرية للتعامل معها. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.35). وجاءت درجة مساهمة هذه الأنظمة أيضاً متوسطة وفي المرتبة الأخيرة في مجال التمكين من متابعة شكاوي العمال ليتسنى التعامل معها. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.82).

وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

ويبين الجدول رقم (4-13) خلاصة لأبرز نتائج مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات الأنشطة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية في البنوك مجتمع الدراسة مرتبة حسب مستوى المساهمة.

جدول رقم (4-13)

ترتيب مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات أنشطة إدارة الموارد البشرية تنازلياً(حجم العينة=17)

الرتبة	الأنشطة	المتوسط الحسابي	مجال المساهمة الأفضل	مجال المساهمة الأدنى
1	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.57 عالي	تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين	عقد الاختبارات والمقابلات الخاصة بإجراءات التعيين والاختيار
2	العلاقات الإنسانية والبيئية	3.53 عالي	التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل	التمكين من متابعة شكاوي العاملين ليتسنى التعامل معها
3	التعويضات والحوافز	3.43 متوسط	إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت	الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز
4	تقييم أداء الأفراد العاملين	3.18 متوسط	تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الأفراد العاملين والتي يمكن استخدامها لتحديد نشاط التدريب	معرفة الأداء الحالي للأفراد العاملين وتوقع أدائهم المستقبلي
5	تخطيط الموارد البشرية	3.15 متوسط	توفير معلومات عن مخزون التخصصات والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية عن الأفراد العاملين في البنك	تطوير أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة الاجل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً
6	تدريب الأفراد العاملين	2.94 متوسط	جمع البيانات الخاصة بالعملية التدريبية (أهداف واستراتيجيات المنظمة، الامكانيات المادية والمالية، الوظائف وانشطتها.... الخ)	التمكين من استخدام تكنولوجيا التعلم عن بعد عن طريق الانترنت في عملية تصميم برامج التدريب
7	تخطيط المسار الوظيفي	2.75 متوسط	تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل	توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين
المتوسط الحسابي العام		3.27 (متوسط)		

يتبين من الجدول رقم (4-13) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين مجالات أنشطة إدارة الموارد البشرية ككل في البنوك مجتمع الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.27) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة. ويعــزى ذلــك وحسب النتائج الواردة في جدول رقم (4-4) و(4-5) الى أن مستوى توفير جميع مقومــات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنيــة، وعمليــة تحقيق ربط وتكامل ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينهــا، ومــع نظــم المعلومات الإدارية الأخرى كان يمارس بمستوى متوسط نسبياً. كما يــشير الجــدول رقــم (4-13) الى أن مساهمة هذه الانظمة في نشاط الإستقطاب والاختيار والتعيين احتلت المرتبة الاولى وخصوصاً في مجال تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين ، في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في مجالات نشاط العلاقات الانــسانية والبيئيــة فــي المرتبة الثانية وخصوصاً في مجال التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل. وجاءت مساهمة هذه الأنظمة في مجالات نشاط التعويضات والحوافز فــي المرتبــة الثالثة وأبرزها في مجال إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت. أمــا فــي المرتبــة الرابعة فقد جاءت هذه المساهمة لصالح مجالات نشاط تقييم أداء الأفراد العاملين، وخاصةً في مجال تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الأفراد العاملين والتي يمكن اســتخدامها لتحديــد نشاط التدريب. في حين يشير الجدول رقم (4-13) الى أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في مجالات نشاط تخطيط الموارد البشرية، احتل المرتبــة الخامــسة، وكان المجال الابرز هو توفير معلومات عن مخزون التخصــصات والمهــارات والقــدرات الحالية والمستقبلية عن الأفراد العاملين في البنك. في حين جاءت مساهمة هذه الانظمة فــي مجالات نشاط تدريب الأفراد العاملين في المرتبة السادسة وأفضلها في مجال جمع البيانــات

الخاصة بالعملية التدريبية. وجاء في المرتبة الاخيرة مساهمة أنظمة معلومات إدارة المــوارد البشرية في مجالات نشاط تخطيط المسار الوظيفي، وافضلها في مجال تنظيم شؤون الأفــراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل.

السؤال الخامس: ما هو مستوى مساهمة أنظمة معلومات ادارة الموارد البــشرية فــي تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية في الجوانــب ذات العلاقــة بالكلف والجودة وتقليل الزمن المستغرق في ادارة أنشطتها وتقييم فاعليتها؟

جدول رقم (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية (حجم العينة=17)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
1	خفض الكلف المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.	3.06	0.966	متوسطة
2	تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة.	2.71	0.993	متوسطة
3	تحسين مستوى جودة القرارات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.	3.29	0.772	متوسطة
4	تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر.	3.35	1.057	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.10		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4-14) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية في الجوانــب ذات العلاقــة بالكلف والجودة وتقليل الزمن المستغرق في ادارة أنشطتها وتقييم فاعليتها كان متوسطاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.10) وهو يمثل درجة مساهمة متوسطة. كما يشير الجدول رقم (4-14) الى مساهمة هذه الانظمة في مجال تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر احتلت المرتبة الاولى وبدرجة مساهمة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.35). في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة متوسطة أيضاً في مجال تحسين مستوى جودة القرارات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). وجاءت مساهمة هذه الأنظمة في مجال خفض الكلف المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.06). أما في المرتبة الرابعة والاخيرة، فقد جاءت هذه المساهمة لصالح المجال ذي العلاقة تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة وبدرجة متوسطة أيضاً. وتعكس هذه النتائج نسبياً الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، فوفقاً للمنظور الاستراتيجي لابد من أن تكون مساهمة هذه الأنظمة في المجالات السابقة عالية، وخصوصاً في مجال الكلفة والزمن، حيث أنهما يعتبران من الميزات التنافسية الاساسية في الوقت الحاضر (Khatri, 2000; Richard and Johson, 2001).

وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

السؤال السادس: ما هي ابرز المعوقات التي تحول دون تبني البنوك الأردنية لأنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية وتفعيل دورها؟

جدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز المعوقات التي تحول دون تبني البنوك مجتمع الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها (حجم العينة=17)

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	سوء تنظيم قسم ادارة الموارد البشرية من تحديد موقعه في الهيكل التنظيمي وعلاقته مع الادارات الأخرى.	3.35	0.996	متوسطة
2	قلة الالتزام بصياغة وبناء الاستراتيجيات المتعلقة بادارة الموارد البشرية.	3.71	1.312	عالية
3	نقص الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا في مجال أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.	3.82	1.068	عالية
4	عدم توفر العناصر المادية والبرمجية والبشرية لبناء أنظمة معلومات فعالة وكفؤة لادارة الموارد البشرية.	3.24	1.029	متوسطة
5	ضعف في تحليل المشكلات ومعالجة البيانات المتعلقة بعمليات ادارة الموارد البشرية.	3.53	0.874	عالية
6	الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.	3.82	1.000	عالية
7	عدم وضوح السياسات المتعلقة بنظم ادارة الموارد البشرية.	2.76	1.179	متوسطة
8	ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في أقسام ادارة الموارد البشرية.	3.00	0.933	متوسطة
9	كثرة التطورات والتعديلات على أنظمة المعلومات الادارية ومنها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.	4.24	0.752	عالية
10	نقص الدورات التدريبية في مجال أنظمة المعلومات الادارية ومنها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.	3.35	0.686	متوسطة
11	ارتفاع تكلفة مواكبة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية للمستجدات.	4.06	1.015	عالية
12	عدم توفر البيئة الثقافية المناسبة والداعمة لاستخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.	3.24	1.054	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.51		عالية

يتبين من الجدول رقم (4-15) أن هنالك جملة من المعوقات التي تحول دون تبني البنوك المشمولة في الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.51) وهو يمثل درجة تواجد عالية نسبياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، 2003) والتي أجريت في قطاع البنوك الأردني. كما يشير الجدول رقم (4-15) إلى أن ارتفاع تكلفة مواكبة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية للمستجدات وكثرة التطورات والتعديلات على أنظمة المعلومات الإدارية ومنها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية قد احتلا المرتبة الأولى والثانية من بين المعوقات التي تحول دون تبني البنوك مجتمع الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) و(4.06) وعلى التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ball & Shipton, 2003) حيث أوضحت أن كلفة هذه النظم تعيق عملية التبني لها بفاعلية. وقد احتل كل من نقص الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا لمثل هذه الأنظمة، وكذلك الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام المرتبة الثالثة كمعوق عالي التأثير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (3.82). وقد أشار (Thomas, *et al*, 2001) إلى أن هيمنة الإدارة العليا على المعلومات بحجة السرية والكتمان تعيق تفعيل دور أنظمة المعلومات.

وقد احتل كل من قلة الالتزام بصياغة وبناء الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وضعف تحليل المشكلات ومعالجة البيانات المتعلقة بعمليات ادارة الموارد البشرية المرتبة الرابعة والخامسة ضمن المعوقات العالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، و(3.53) وعلى التوالي. واحتل كل من سوء تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية من تحديد موقعه في الهيكل التنظيمي وعلاقته مع الإدارات الأخرى، ونقص الدورات التدريبية في مجال أنظمة المعلومات الادارية ومنها معلومات الموارد البشرية المرتبة السادسة من بين المعوقات،

وبدرجة تأثير متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.35). في حين كان عدم توفر العناصر المادية والبرمجية والبشرية لبناء أنظمة معلومات فعالة وكفؤة لادارة الموارد البشرية، وكذلك عدم توفر البيئة الثقافية المناسبة والداعمة لاستخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، من المعوقات متوسطة التأثير، واحتلا المرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي بلغ لكليهما (3.24).

واحتل كل من ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في أقسام إدارة الموارد البشرية وعدم وضوح السياسات المتعلقة بنظم ادارة الموارد البشرية المرتبة الثامنة والتاسعة ضمن المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.00) و(2.76) لكليهما وعلى التوالي. وتدل قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة على إجماع أفراد عينة الدراسة حول وجودها كمعوقات تحد من عملية التبني الفاعلة، في حين تدل قيم الانحرافات المعيارية العالية نسبياً على تشتت إجماع أفراد عينة الدراسة حول وجودها كمعوقات، وقد يعزى ذلك الى التباين بين هذه البنوك في طبيعة وشكل هذه الأنظمة.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

4-4-1 اختبار الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الأولى للدراسة على أن "هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية". ويبين الجدول رقم (4-16) ابرز النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

جدول رقم (4−16)

معامل ارتباط بيرسون ما بين توفير مقومات متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ككل(حجم العينة=17)

	توفير المقومات والمتطلبات	درجة المساهمة في تحسين الأنشطة
توفير المقومات والمتطلبات	1	*0.903
درجة المساهمة في تحسين الأنشطة	*0.903	1

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.000)

يظهر من جدول رقم (4-16) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.903). وهذا يعني كلما تم توفير ركائز ومتطلبات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، كلما زاد مستوى مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الأولى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Park, & Jih, 1994)، والتي أشارت إلى مثل هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بمدى تأثير توفير مقومات ومتطلبات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على كل نشاط من أنشطتها الرئيسية، يبين الجدول رقم (4−17) ابرز نتائج هذا التأثير.

جدول رقم (4-17)

معامل ارتباط بيرسون ما بين توفير مقومات متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية(حجم العينة=17)

	تخطيط الموارد البشرية	الإستقطاب والإختيار والتعيين	تقييم أداء الأفراد العاملين	تدريب الأفراد العاملين	التعويضات والحوافز	تخطيط المسار الوظيفي	العلاقات الإنسانية والبيئية
توفير المقومات والمتطلبات	0.919*	0.887*	0.878*	0.806*	0.872*	0.842*	0.803*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.000).

يظهر من جدول رقم (4-17) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تحسين كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.803-0.919). كما نلاحظ من الجدول رقم (4-17) أن توفير مقومات ومتطلبات الأنظمة يسهم بشكل كبير وفي الدرجة الأولى في تحسين نشاط تخطيط الموارد البشرية، والذي يمثل الركيزة الاولى والأساسية لبقية الأنشطة الآخرى.

4-4-2 اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية للدراسة على أن "هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توفير واستخدام مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تطوير اداء قسم

ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية". ويبين الجدول رقم (4-18) ابرز النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

جدول رقم (4-18)

معامل ارتباط بيرسون ما بين توفير مقومات متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية(حجم العينة=17)

	توفير المقومات والمتطلبات	درجة المساهمة في تطوير أداء القسم
توفير المقومات والمتطلبات	1	*0.875
درجة المساهمة في تطوير أداء القسم	*0.875	1

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.001)

يظهر من جدول رقم (4-18) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.875). وهذا يعني كلما تم توفير مقومات ومتطلبات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، كلما زاد مستوى مساهمتها في تطوير اداء قسم ادارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Park, & Jih, 1994)، والتي أشارت إلى مثل هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بمدى تأثير توفير مقومات ومتطلبات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير كل مجال من مجالات أداء قسم إدارة الموارد البشرية الرئيسية، يبين الجدول رقم (4-19) ابرز نتائج هذا التأثير.

جدول رقم (4-19)

معامل ارتباط بيرسون ما بين توفير مقومات متطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في تطوير كل مجال من مجالات أداء قسم إدارة الموارد البشرية(حجم العينة=17)

	خفض الكلف	تقليل الزمن المستغرق	تحسين مستوى جودة القرارات	تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية
توفير المقومات والمتطلبات	*0.774	**0.688	*0.825	*0.757

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.000).

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.002).

يظهر من جدول رقم (4-19) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تطوير كل مجال من مجالات أداء قسم إدارة الموارد البشرية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.688–0.825). كما نلاحظ من الجدول رقم (4-17) أن توفير مقومات ومتطلبات الأنظمة يسهم بشكل كبير وفي الدرجة الأولى في تحسين مستوى جودة القرارات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

4-4-3 اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على أن "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية تعزى لشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك الاردنية". ولأجل اختبار هذه الفروقات تم استخدام اختبار كروسكال والس

(Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (4-20) أبــرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-20)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر شكل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على فاعليتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية (حجم العينة=17)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
شكل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية	نظام محوسب	5.50	10	12.383	*0.002
	نظام متكامل	13.00	5		
	نظام شامل	16.50	2		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-20) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فاعلية أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تعزى لشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك الاردنية، حيث أن قيمة (P) كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح البنوك التي تطبق أنظمة معلومات شاملة في مجال إدارة مواردها البشرية. ولا غرو من هذه النتيجة إذ أن أنظمة المعلومات الشاملة مصممة على شكل نظام رئيسي ونظم فرعية وتتضمن مصادر معلومات متنوعة، وتنتج معلومات متعددة الأغراض، مما يسهم وبشكل فاعل في تحسين الأنشطة المرتبطة بها. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الثالثة.

4-4-4 اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية أنظمة معلومات الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية تعزى للمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد الموظفين في البنك". ولأجل اختبار هذه الفروقات تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (4-21) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-21)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد الموظفين على فاعلية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية (حجم العينة=17)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	2.33	3	14.073	*0.003
	بكالوريوس	6.86	7		
	ماجستير	13.00	5		
	دكتوراه	16.50	2		
عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	3.00	1	8.298	*0.040
	5-10 سنوات	7.06	6		
	11-15 سنة	12.00	8		
	أكثر من 15 سنة	13.08	2		
عدد الموظفين	أقل من 500 موظف	4.50	8	13.622	*0.001
	500-1000 موظف	10.00	3		
	أكثر من 1000 موظف	14.50	6		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-21) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المديرين المسؤولين عن أنشطة إدارة الموارد البشرية في استغلال أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة ذات العلاقة بها تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد موظفي البنك، حيث أن قيمة (P) لجمعيها كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح المديرين من حملة درجة الدكتوراه بالنسبة للمستوى التعليمي، وكانت لصالح المديرين ذوي الخبرة العالية والتي تزيد عن 15 سنة وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة. في حين كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين يعملون في بنوك يزيد عدد موظفيها عن 1000 موظف. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الرابعة. ولاغرو من هذه النتائج إذ أن الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية، وخبرات عملية ذات سنوات أكثر، يكونون أكثر إدراكا لأهمية أنظمة المعلومات ودورها في تحسين الأداء.

كما أن البنوك التي لديها عدد كبير من الموظفين تكون أكثر إدراكا لأهمية أنظمة المعلومات وتفعيل دورها وخصوصاً فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ball, 2003) ودراسة (Park, & Jih, 1994) والتي أشارتا إلى وجود مثل هذه الفروقات.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5-1 المقدمة

لقد تناول الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء اسئلتها وفرضياتها. أما الفصل الحالي فيهدف الى تقديم ايجاز لأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، كما ويهدف الى عرض لأهم التوصيات التي ارتأها الباحث في ضوء هذه النتائج.

5-2 ملخص لأهم النتائج

لقد بينت النتائج أن معظم المديرين المشمولين في هذه الدراسة وبنسبة (88.2%) هم من الذكور، وأنهم ذوو تأهيل علمي عال؛ إذ أن حوالي (82.4%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى. كما أشارت النتائج الى أن متوسط أعمار هؤلاء المديرين وخبراتهم مرتفع نسبياً. فأكثر من (64%) منهم تزيد أعمارهم عن 45 سنة، كما أن (94.2%) منهم لديهم خبرة في المنصب الحالي تعادل أو تزيد عن (10) سنوات. كما أظهرت النتائج بأن نسبة البنوك التي يعمل لديها (1000) موظف فأقل كانت (64.7%). كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأن (58.8%) من البنوك مجتمع الدراسة تستخدم أنظمة معلومات محوسبة في مجال إدارة الموارد البشرية فيها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية كان متوسط نسبياً. كما أن هنالك مستوى متوسط من حيث تحقيق عملية ربط وتكامل ما بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى من جهة أخرى. وهذه النتائج بدورها

ساهمت في تقليل مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في كل من تحسين مجالات أنشطة إدارة الموارد البشرية ككل في البنوك مجتمع الدراسة؛ وكذلك تطوير بعض المجالات ذات العلاقة بأداء أقسام إدارة الموارد البشرية فيها، حيث كان مستوى المساهمة في كليهما متوسطاً. وفي نفس الوقت أظهرت النتائج بان مساهمة هذه الانظمة في نشاط الإستقطاب والاختيار والتعيين احتلت المرتبة الاولى وخصوصاً في مجال تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين وبدرجة مساهمة عالية، في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في مجالات نشاط تخطيط المسار الوظيفي، وخاصةً في مجال تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل في المرتبة الاخيرة وبدرجة مساهمة متدنية . كما أظهرت النتائج أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر احتلت المرتبة الاولى وبدرجة مساهمة متوسطة. في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة في المرتبة الأخيرة وبدرجة مساهمة متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك جملة من المعوقات التي تحول دون تبني البنوك المشمولة في الدراسة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها. ومن أبرز هذه المعوقات: ارتفاع تكلفة مواكبة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية للمستجدات، وكثرة التطورات والتعديلات على أنظمة المعلومات الإدارية ومنها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، ونقص الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا لمثل هذه الأنظمة، وكذلك الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.

وفيما يتعلق بفرضيات الدراسة، فقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفير مقومات ومتطلبات إدامة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين مساهمتها في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتطوير أداء أقسامها من جهة أخرى. وكذلك دلت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تعزى لشكل أنظمة معلومات ادارة الموارد البشرية المطبق في البنوك الاردنية، وكانت هذه الفروقات لصالح البنوك التي تطبق أنظمة معلومات شاملة في مجال إدارة مواردها البشرية. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مديري إدارة الموارد البشرية في استغلال أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأنشطة ذات العلاقة بها تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، وعدد موظفي البنك، وكانت هذه الفروقات لصالح المديرين من حملة درجة الدكتوراه، وذوي الخبرة العالية. في حين كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين يعملون في بنوك يزيد عدد موظفيها عن 1000 موظف.

5-3 الاستنتاجات

أولاً: إن تصميم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية يتطلب تبني مدخل متكامـــل وشـــامل يتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار التغذية الراجعة ومعطيات البيئة المحيطة.

ثانياً: ترتكز أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المعاصرة على النهج الاستراتيجي الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومظاهر التكامل والترابط ما بين الإدارات الوظيفية كافة.

ثالثاً: أكدت الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة أهمية أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ودورها المحوري في تحقيق الغايات التنظيمية.

رابعاً: تلعب أنشطة إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحسين أداء المنظمات تنافسياً، وبالتالي فإن أنظمة المعلومات المتكاملة أو الشاملة لهذه الأنشطة ضرورة لا بد منها لتفعيل دور هذه الإدارة.

خامساً: إن معظم مديري أقسام إدارة الموارد البشرية هم ذوو تأهيل علمي جيد ويمتلكون خبرات إدارية لا بأس بها. وهذا يدل على توفر الإمكانات والقدرات والمهارات العلمية في أقسام إدارة الموارد البشرية التابعة للبنوك الأردنية، وهذا بدوره يمكن هذه البنوك من تبني المفاهيم والتقنيات الإدارية والتكنولوجية الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة بتفعيل الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية ومنها أنظمة المعلومات ذات العلاقة.

سادساً: عدم إعطاء البنوك الأردنية الاهتمام الكافي لتوفير المقومات والمتطلبات الأساسية لإدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيها، وكذلك ضعف التكامل والتنسيق معلوماتياً ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين أنشطة الإدارات الأخرى في البنوك الاردنية. يعكس النظرة التقليدية لدور هذه الأنظمة المعلوماتية، وليس النظرة إليها على أساس استراتيجي.

5-4 التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل البنوك الأردنية، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على دور أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعليها وبالتالي على أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة أن تعمل البنوك الأردنية على بناء أنظمة معلومات لإدارة الموارد البشرية متكاملة أو شاملة، لما لهذه الأنظمة من دور جوهري في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

2- ضرورة أن تعمل البنوك الأردنية على توفير متطلبات ومقومات إدامة وتفعيل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيها وبدرجة عالية من الأهمية -وخاصةً توفير النظم والبرمجيات الأساسية المتخصصة والكفؤة- لما لذلك من دور في تحسين الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

3- ضرورة قيام البنوك الأردنية بتفعيل الدور التكاملي والتفاعلي لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية من جهة أخرى، لما له من أثر في تحسين مستويات الأداء، وتحقيق التكامل الاستراتيجي.

4- ضرورة قيام البنوك الأردنية بتوفير وتصميم دورات تدريبية لمديري إدارة الموارد البشرية فيها حول كيفية استغلال أنظمة المعلومات وخصوصاً أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وكيفية تبنيها والاستفادة من المزايا التي تحققها في مجال القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

5- ضرورة قيام الإدارة العليا في البنوك الاردنية بتوفير الدعم اللازم والكافي والالتزام نحو إدارة الموارد البشرية والإيمان بدورها الاستراتيجي. وذلك من خلال إعادة تنظيم أقسامها، ووضع سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارتها.

6- ضرورة أن تعمل البنوك الأردنية على الحد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تبنيها لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها، وذلك من خلال وضع الآليات والسياسات والأنظمة والبرامج والتي تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها وطبيعة عملها.

وخصوصاً في مجال مواكبة المستجدات على الساحة التكنولوجية في مجال أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

7- ضرورة قيام البنوك الأردنية بإستغلال أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الأقسام المسؤولة عن هذه الإدارة في المجالات ذات العلاقة بتخفيض الكلف، وتقليل الزمن المستغرق لأداء مهامها وأنشطتها وبشكل كبير، إذا ما أرادت تحقيق الميزات التنافسية والمحافظة عليها.

8- يجب على البنوك الأردنية إدخال البرمجيات والأجهزة الخاصة في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية لتمكين المديرين في هذه الإدارة من استخدام تكنولوجيا التعلم عن بعد عن طريق الانترنت في عملية تصميم برامج التدريب، وعقد الاختبارات والمقابلات الخاصة بإجراءات التعيين والاختيار، ومعرفة الأداء الحالي للأفراد العاملين وتوقع أدائهم المستقبلي، والربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز، ومتابعة شكاوي الافراد العاملين ليتسنى التعامل معها، وكذلك تطوير أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة الاجل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً.

9- ضرورة قيام البنوك الأردنية، بتفعيل أنشطة إدارة الموارد البشرية، وخاصة نشاط تحليل الوظائف وتصميمها، ونشاط تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية، لأنهما يعتبران من المدخلات الأساسية لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

10- بما أن البنوك الأردنية تمتلك مديري إدارة موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وخبرات إدارية عالية، يجب عليها البناء على هذه النتيجة من خلال إدخال واستخدام وتطبيق أساليب وأنظمة معلوماتية إدارية حديثة ومتقدمة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

-البرهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم، **نظم المعلومات المحوسبة**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، 1998.

- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح، **حقائب تدريبية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997.

-الحسنية، سليم، **مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني**، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 1998.

-الدحلة، فيصل، **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان، 2001.

-السالم، مؤيد، وصالح، عادل، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، 2006.

-السالمي، علاء، والدباغ، رياض، **تقنيات المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

-السامرائي، إيمان، والزعبي، هيثم، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

-السلطان، ابراهيم، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم**، الدار الجامعية للنظم، الاسكندرية،2000.

-الصباح، عماد، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**، مكتبة المحتسب، عمان 1995.

-الصيرفي، محمد، **إدارة العلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

-عباس، سهيلة، وعلي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

-العقيلي، عمر، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996.

-عبد الباقي، صلاح الدين، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

- غراب، كامل، **نظم المعلومات الادارية**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.

-الفارس، سليمان، وملدعون، عيسى، ومبارك، يسرى، **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1999.

-الكيلاني، عثمان، والبياتي، هلال، والسالمي، علاء، **المدخل الى نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان-الأردن، 2000.

-المسلم، عبد الهادي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، مركز التنمية الإدارية للنشر، الاسكندرية، 1996.

-المشرقي، حسن علي، **نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 1997.

- المغربي، عبد الحميد، **ادارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2002.

- ملكاوي، حسن عماد، **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993.

ب- الأبحاث والدراسات:

-أنطون، فريد، **دوامة التغيير في عصر المعلومات الرقمية**، **مجلة الإداري**، (حزيران، 1997).

-بدور، عبدالمنعم، **أهمية المعلومات في العملية الإدارية**"، **مجلة التنمية الإدارية**، (اكتوبر، 1993).

-جرادات، فاطمة، **واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، 2004.

- الرشيد، عادل، أبودولة، جمال، **اتجاهات المراة نحو معوقات ترقيتها وظيفا في منظمات الاعمال الاردنية، بحث غير منشور**، 2000.

-زير، صبرية عزالدين، **أثر المعلومات على إتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، 2002.

- السندي، طلعت، **التطور التكنولوجي وأثره على العاملين: عرض تحليلي للإسهامات العملية والعلمية**، **الإداري**، عُمان، مج2، ع82، 2000.

-شتات، أيناس، إدارة **الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي**، رسالة **ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، 2003.

- صادق، هدى، **تحديد الإحتياجات التدريبية**، **المجلة العربية للتدريب**، العدد 10، 1993.

-طبيشات، علي، **دور انظمة المعلومات في تحقيق الابداع المؤسسي**، رسالة **ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، 2004.

-عبد الهادي، محمد فتحي، وبوعزة، عبد المجيد صالح، المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، **المجلة العربية للمعلومات**، مجلد 16، عدد 2، 1995.

- عبيدات، شذى، **واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، 2003.

- العجلوني، عبد الفتاح محمد، **تقييم نظم المعلومات الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة ال البيت، الاردن، 1998.

- عقيل، أميل يونيل، **استخدام أنظمة المعلومات كاداة تنافسية تنافسية في المصارف الاردنية، دراسة حالة**، رسالة **ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، اربد، 1996.

-الفرحان، أمل، والطروانة، محمد، **واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسسات الأردنية**، دراسة تحليلية مقارنة، **مجلة العلوم الإدارية**، عدد 2، مجلد 23، 1996.

- قاسم، عباس، **نظم المعلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، الإداري**، عُمان، ع 43، 1999.

- المنيع، محمد، **دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، مجلد (10)، عدد (19)، 1995.

- الميتاني، يوسف، أثر نظام المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة وفاعلية المصارف التجارية الأردنية، دراسة حالة البنك العربي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، 2003.

-النظاري، محمد، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، 1990.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

A- Books:

- Alter, Steven, **Information System: The Foundation of E-Business,** 4th Edition, Printice Hall, New Jersy, 2002.

-Cashmore, Carol, **Business Information Systems and Strategies**. New your: Prentice Hall, 1991.

-Denisi, A. S., and Griffin, R. W., **Human Resource Management,** Houghton Miflin Company, Boston, 2001.

- Fisher, D.; Schoenfeldt, F.; Shaw, J., **Human Resource Management,** Hougton Mimfflin Company, Boston, 1999.

- Hellriegel, D., and Slocum, J., **Management**, 6th Edition, Addison Wesley, Boston, 1992.

- Kavangh, M., Gueutal, H., Tannenbaum, S., **Human Resource Information Systems: Development & Application,** Southwestern College Publishing, 1994.

- Laudon, K., and Laudon, J., **Organization and Technology in the Networked Enterprise,** 4th Edition, Printice Hall, New Jersy, 2002.

- Turban, E., and Mclean, E., **Information Technology for Management,** John Wiley, New Jersy, 1999.

B- Articiles & Research

- Allan, B., and Schon, B., **Links Between Business Strategy and Human Resource Mangement Strategy**, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, Pp. 23-31. 1995.

- Bae, J., and Lawler, J., **Organizational and Human Resource Mangement Strategies in Korea**, Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3, Pp. 502-517. 2000.

-Ball, K., the Use of Human Resource Information Systems: A Survey, Personnel Review, Vol. 30, No. 6, Pp. 677-693. 2003.

- Ball, K., and Shipton, H., Human **Resource Information System and the Challenge of Human Resource Development,** (On-line), 2003.

- Cholak, P.M. and Simon, S.H. HRIS Asks **'Who's the Boss?** Personnel Journal, August, 74-76. 1991.

- Dean, D, Orwing, R., and Vogel, D, **Facilitation Methods for Collaborative Modeling Tools,** Group Decision and Negotation, Vol. 9, Pp. 109-127, 2002.

- Doughman, Siham, **Human Resource Information System and Design: Case Study,** MBA Thesis, Yarmouk University, 1997.

-Haines, V. and Petit, A. **Conditions for Successful Human Resource Information Systems,** Human Resource Management Journal, Vol. 36, No. 2, 1997.

- Hendrick, Rebecea, **An Information Infrastructure, for Innovative-Management of Government,** Public Administration Review, Vol. 54, No. 6, Pp. 543-550. 1994.

-Howick, S., Ackermann, F., Snderson, D, **Bridging the Gap: Linking Qualitative Scenario Maps to Quantitative Model Structures**, Strath-Clyde Business School, Research Paper, No. 2004/01.

- Hutchins, J., and Teo, L., **Human Resource Technology that Focus on People, HR Computer Based Solutions,** Workforce, (On-line), 2001.

- Liebowttz Donrthy & Joyce Elam, **Information Systems: Success or Failure,** Journal of Computer Information System, Vol 5, No1, Pp. 17-20, 1999.

-Kinnie and Arthurs, **Personnel Specialists Advanced Use of Information Technology**, Personnel Review, Vol. 25, No. 3, Pp. 3-19. 1996.

- Kovach, K., and Cathcart, C., **Human Resource Information System: Providing Business with Rapid Data Access Information Exchange**

and Strategic Advantages. <u>**Public Personnel Management,**</u> Vol. 28, No. 2, Pp. 275-282, 1999.

- Lin, Carole, **Human Resource Management in Taiwan: Future Perspective,** <u>**Journal of Human Resource Management**</u>, Vol. 8, No. 1, Pp. 29-43, 1997.

- Martinsons, Maris, **Knowledge-Based Systems Leverage Human Resource Management Expertise,** <u>**International Journal of Manpower**</u>**,** Vol. 16, No. 2, Pp. 17-34, 1995.

-Munshi, Jamal, **A Framework for MIS Effectiveness**, A working Paper, ***International Conference***, Pp. 1-6, 1996.

-Ngai, E, and Wat, F, **Human Resource Information Systems**: A review and Emperical Analysis, Personal Review, Vol. 35, No. 3, Pp. 297-314, 2006.

- Park, S., Jih, W., **Success of Management Information System: An Empirical Investigation**<u>**, Journal of Computer Information System**</u>, winter, and 1994.

- Patrick, Totty, **Human Resource Information Systems,**<u>**Credit Union Magazin**</u>**,** Vol. 67, No. 8, p 53-62, 2001.

- Pfeffer, Jeffery, **Seven Practices for successful Organizations,** <u>**California Management Review**</u>, Vol. 40, No. 2, Pp. 96-124, 1998.

- Powell, t.c. & a.Dent-micallef. **"Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources."**<u>**Strategic Management Journal**</u> 18.5: 375-405. 1997.

- Snell, S., Dean, J., Leapak, D., Youndth, M., **Human Resource Management, Manufacturing strategies, and Firm Performance,** <u>**Academy of Management Journal**</u>, Vol. 39, No. 4, Pp. 836-850. 1996.

- Tansley, C., Newelsue, I., Hazel, W., **Effecting Human Resource Management Style Practices Through An Integrated Human**

Resource Information System, Personnel Review, Vol. 30, No. 3, P. 35-45. 2001.

- Thomas, N, Lawler, J., and Shipton, H. **Toward A Human Resource Information System for Australian Construction Companies,** **Engineering Construction And Architecture Management,** Vol. 8, No. 4, Pp. 238-279. 2001.

ملحق رقم (1)

الاستبانة

السيد المدير/السيدة المديرة:

أقوم بعمل دراسة تتعلق بتقييم ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الاردنية من وجهة نظر مديري ادارة الموارد البشرية، ومعرفة ابرز المعوقات التي تحول دون تبني هذه البنوك لهذه النظم. كمتطلب لاستكمال درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال في جامعة اليرموك.

وانني لامل منكم مساعدتي في تعبئة هذه الاستبانة واعطاؤها الاهتمام اللازم حتى تحقق نتائجها المتوخاة. علما بأنه سيتم التعامل مع البيانات المستوفاة بسرية تامة، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث	اشراف
أديب الهزايمة	**د. جمال أبو دولة**
	د. لؤي صالحية

الجزء الاول: معلومات عامة

*الرجاء الإشارة إلى الاختيار الذي يمثل اجابتك بوضع اشارة (x) عند المربع ذو العلاقة:

1- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **العمر:** ☐ أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 45 سنه

☐ 45- أقل من 55 سنة ☐ 55- أقل من 65 سنة ☐ 65 سنة فاكثر

3- **المستوى التعليمي:** ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- **عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي :** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات

☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- عدد الموظفين في البنك........................

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة

أ- أي من التالية يمثل شكل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المطبق في بنككم:

☐ نظام معلومات يدوي يعتمد بشكل أساسي على الوسائل اليدوية الورقية، وبعض الآلات، والأدوات التقليدية في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات.

☐ نظام معلومات محوسب يعتمد على الأجهزة الحاسبية، أي المعالجة الإلكترونية للبيانات، بالإضافة إلى الوسائل الآلية الأخرى المتقدمة مثل الإنترنت.

☐ نظام معلومات متكامل يعتمد على تنسيق وتكامل أهداف وإجراءات وبرامج التنفيذ لمجموعة من أنظمة المعلومات المستقلة معاً.

☐ نظام معلومات شامل مصمم على شكل نظام رئيسي ونظم فرعية ويشمل مصادر معلومات متنوعة، وينتج معلومات متعددة الأغراض.

ب- الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يعكس مدى توفر الابعاد التالية في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنككم

المقومات والمتطلبات المتوفرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1- توفر الأجهزة والقطع الفنية والالكترونية والادوات المادية المتكاملة والكفؤة ومنها: محطة كمبيوتر رئيسية (Server)، ومحطة الطاقة (Power Station)، وأجهزة كمبيوتر طرفية (Computers)، ونظام الاتصال (Communication System).					
2- توفر النظم والبرمجيات الاساسية المتخصصة والكفؤة ومنها: نظم التشغيل (Operating Systems)، والبرمجيات المساندة (Auxiliary Programs)، والتطبيقات الجاهزة (Applications)، وتطبيقات نظم المعلومات الادارية (MIS Applications).					
3- توفر نظام شبكات (Network System) متكامل وفاعل والتي توفر خدمة الربط ما بين جميع الاجهزة داخل البنك وخارجها.					
4- توفر قاعدة بيانات (Database) فاعلة ومنظمة ومتكاملة لتجميع الملفات المستخدمة في ادارة الموارد البشرية.					
5- توفر الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الذين يقع على عاتقهم تشغيل النظم وادامتها في المنظمة.					

ب-الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يعكس مدى توفر الأبعاد التكاملية التالية في أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنككم:

الأبعاد التكاملية المتوفرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
6- تتكامل وتترابط أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية مع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى.					
7- تتكامل وتنسجم أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وغيرها فيما بينها.					
8- هنالك تكامل وترابط بين مدخلات ومخرجات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بأنشطتها.					

ج- الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يعكس مدى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنككم في تعزيز الأنشطة التالية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومن خلال المعلومات التي توفرها:

الأنشطة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1- تخطيط الموارد البشرية					
1- عملية التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية.					
2- تطوير أهداف وخطط استراتيجية متوسطة وطويلة الاجل لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا.					
3- توفير معلومات عن مخزون التخصصات والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية عن الأفراد العاملين في البنك.					

تخطيط الموارد البشرية	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
4- تبادل المعلومات ما بين قسم إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإطراف الداخلية والخارجية الأخرى لتحديد الاحتياجات من المورد البشري، وكيفية تغطيتها.					
5- مراجعة وتعديل الخطط ذات العلاقة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.					
6- توفير عدد من البرامج الكمية والإحصائية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى البنك ككل، وعلى مستوى الأقسام التابعة له.					
7- إعداد وإجراء وصف كامل لجميع الوظائف (الوصف الوظيفي).					
2- الاستقطاب والاختيار والتعيين					
8- حفظ وخزن المعلومات المتعلقة بالمورد البشري ومعالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم المناسب.					
9- إجراء مقارنة بين مؤهلات وكفاءات المتقدمين للوظائف الشاغرة ووصف هذه الوظائف.					
10- تساعد أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنككم على استخدام شبكة الانترنت لاستقطاب طالبي الوظائف.					
11- تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالعقود الخاصة بالتعيين.					
12- فتح قنوات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية وأماكن العمالة والتوظيف(الجامعات والمعاهد، المكاتب المتخصصة، الجهات الحكومية،...الخ).					
13- إخطار المرشحين للوظائف الشاغرة بالمعلومات اللازمة لإكمال إجراءات التعيين والاختيار.					
14- توفير تقارير إحصائية ومفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة، تسهل عملية المفاضلة بينهم.					
الاستقطاب والاختيار والتعيين	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة

	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
15- عقد الاختبارات والمقابلات الخاصة بإجراءات التعيين والاختيار.					
16- توثيق سجلات المرشحين للوظائف الشاغرة وإدامة سجلاتهم لاستخدامها عند الضرورة.					
3- تقييم أداء الأفراد العاملين					
17- تقديم تقارير مفصلة عن أداء الأفراد العاملين وتحديثها باستمرار.					
18- توفير بعض الد [illegible] ت الخاصة بدعم إدارة تقييم أداء الأفراد العاملين.					
19- توفير المعلومات الخاصة بمعايير تقييم الأداء سواء الكمية أو النوعية بوضوح ودقة.					
20- تزويد الأقسام الأخرى بمخرجات عملية تقييم أداء أفرادها العاملين فيها.					
21- توفير مقاييس دقيقة وواضحة للمفاضلة بين أداء الأفراد العاملين في البنك.					
22- معرفة الأداء الحالي للأفراد العاملين وتوقع الأداء المستقبلي لهم.					
23- تحديد جوانب [illegible] والقوة في أداء الأفراد العاملين والتي يمكن [illegible] امها لتحديد نشاط التدريب.					
4- تدريب الأفراد العاملين					
24- تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وجماعات العمل والأفراد العاملين.					
25- جمع البيانات الخاصة بالعملية التدريبية (أهداف واستراتيجيات المنظمة، الإمكانات المادية والمالية، الوظائف وأنشطتها...الخ).					

تدريب الأفراد العاملين	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
26- تحديد طرق التدريب الملائمة والفعالة.					
27- التمكين من استخدام تكنولوجيا التعلم عن بعد عن طريق الانترنت في عملية تصميم برامج التدريب.					
28- قياس ومقارنة مخرجات التدريب مع المعايير ذات العلاقة بفاعليتها.					
5- التعويضات والحوافز					
29- إعداد الكشوفات الخاصة بالرواتب والمكافآت.					
30- الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والتدريب وبين مدخلات عملية التعويضات والحوافز.					
31- تحديد التعويضات والحوافز المناسبة وفقاً لمخرجات عملية وصف الوظائف.					
32- توفير تقارير دورية عن تكلفة برامج الحوافز والمكافآت ليتسنى مراجعتها وتقييمها وتعديليها وفقاً للمستجدات.					
6- تخطيط المسار الوظيفي					
33- توفير المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين في البنك.					
34- تنظيم شؤون الأفراد العاملين فيما يتعلق بالترفيعات والترقيات والنقل.					
35- تزويد الأفراد العاملين بمعلومات تتعلق بمسارهم الوظيفي في البنك، وتدعمهم في انجاز هذا المسار وتحقيقه.					
7- العلاقات الإنسانية والبيئية	**بدرجة عالية جداً**	**بدرجة عالية**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة منخفضة**	**بدرجة منخفضة جداً**

36- إعداد ملخصات وتقارير حول كل ما يستجد من ظروف بيئية تتعلق بإدارة الموارد البشرية للتعامل معها.					
37- التمكين من متابعة قرارات اتحادات العمال ليتسنى التعامل معها.					
38- التمكين من متابعة مدى التزام المنظمة بالقوانين وأنظمة العمل السائدة والمستجدة.					
39- التمكين من متابعة شكاوي العمال ليتسنى التعامل معها.					
40- التمكين من متابعة أبعاد السلامة المهنية في العمل.					

د- الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يعكس مدى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنككم في تحقيق الأبعاد الأدائية التالية:

الأبعاد الأدائية	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1- خفض الكلف المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.					
2- تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة.					
3- تحسين مستوى جودة القرارات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.					
4- تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر.					

هـ- الرجاء تحديد أبرز المصاعب والمعوقات التي تحول دون تبني بنككم لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها في تحسين الممارسات ذات العلاقة.

المعوقات والصعاب	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1- سوء تنظيم قسم ادارة الموارد البشرية من تحديد موقعه في الهيكل التنظيمي وعلاقته مع الادارات الأخرى.					
2- قلة الالتزام بصياغة وبناء الاستراتيجيات المتعلقة بادارة الموارد البشرية.					
3- نقص الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا.					
4- عدم توفر العناصر المادية والبرمجية والبشرية لبناء نظم معلومات فعال وكفء لادارة الموارد البشرية.					
5- ضعف في تحليل المشكلات ومعالجة البيانات المتعلقة بعمليات ادارة الموارد البشرية.					
6- الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.					
7- عدم وضوح السياسات المتعلقة بنظم ادارة الموارد البشرية.					
8- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في أقسام ادارة الموارد البشرية.					
9- كثرة التطورات والتعديلات على نظم المعلومات الادارية ومنها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.					
10-نقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلوملت الادارية ومنها معلومات الموارد البشرية.					
11-ارتفاع تكلفة مواكبة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية للمستجدات.					
12-عدم توفر البيئة الثقافية المناسبة والداعمة لاستخدام أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.					

ملحق رقم (2)

أسماء البنوك مجتمع الدراسة

اسم البنك	اسم البنك
1- بنك الأردن	10- البنك الاهلي الاردني
2- بنك الأردن والخليج	11- بنك الاسكان للتجارة والتمويل
3- بنك المؤسسة العربية المصرفية	12- بنك القاهرة عمان
4- بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	13- بنك الشرق الأوسط للاستثمار
5- بنك فيلادلفيا للاستثمار	14- البنك الأردني الكويتي
6- البنك العربي	15-البنك التجاري الأردني
7- البنك الاسلامي الاردني	16-بنك بيت المال للادخار والاستثمار
8- البنك العربي الاسلامي الدولي	17-بنك الاستثمار العربي الاردني
9- البنك الاردني للاستثمار والتمويل	

Abstract

Human Resource Management Information System Practices in Jordanian Banking Sector from the Point of View of Human Resource Managers.

This study which is an exploratory and analytical study, seeks to investigate the reality of human resource management information systems practices and applications in Jordanian banking sector. Also it aims to identify the obstacles that hinder the adaptability of such systems in this sector.

Population consisted of (17) main commercial banks which included human resource departments in Jordan. The unit of analysis for this study was the individual human resource manager. Total population of (17) human resource managers in these banks were represented in this study.

Data obtained were processed and analyzed by (SPSS). Findings included the followings:

1. The level of offering human resource information system infrastructure was moderate in the study population.
2. The level of achieving linkage integration between human resource information systems and other information system was moderate in the study population.
3. Human resource information system plays an important role in improving human resource functions, especially in staffing function at high level, but the lower level was in career planning function.
4. Human resource information system plays an important role in improving some aspects of human resource department performance, especially in controlling process but at a moderate level.
5. There are many obstacles that hinder the adaptation of effective human resource information systems in the study population.
6. There was a statistical relationship between offering human resource information system infrastructure, & improving human resource department functions performance in study population.
7. There was a statistical significant impact of human resource information systems types on their roles in improving the practicing of human resource functions. Also there was a statistical difference between human resource managers in utilizing human resource & information systems due to educational level years of current experience, and number of employees working at study population.

Finally, the study reveals a set of findings & recommendation which were concluded in the light of the results achieved by this study.

Key words: - Human resource management, - Human resource information systems, - Human resource practices, - performance.